



¿CÓMO HACER REALIDAD EL FUTURO?: El resto de la historia de la Planeación Estratégica

Dra. Esperanza Carballal del Río. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETED) Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

“Si no sabes a donde vas, cualquier camino te conduce allí”. Se trata de un proverbio atribuido al Corán y se corresponde con la manera en que, muchas veces, se conducen las organizaciones.

Los objetivos estratégicos identifican las metas o resultados que se quiere lograr en un momento determinado del futuro. Como en cualquier viaje, se comienza por identificar el punto de destino y el tiempo en el que se espera llegar; pero eso no es todo, se requiere determinar el medio de transporte y la ruta más apropiada para asegurarse de llegar al destino a tiempo y en condiciones de disfrutar la estancia. También se necesita considerar el clima, las condiciones del camino y los eventos esperados e inesperados que puedan provocar detenciones, retrasos o hasta cualquier alteración del recorrido.

El término estrategia suele utilizarse para describir *cómo lograr algo*. Algunas veces se define como hacia dónde se dirige una empresa en el futuro, en vez de cómo va llegar allí.

“El término estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización *pretende hacer* y

(2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización *hace*”.(1)

Yo emplearé el concepto de Estrategia, en este artículo, como: *la vía o el camino que la empresa necesita recorrer para cumplir con su Misión, Valores, Visión y Objetivos Estratégicos*.

¿Qué es Estrategia y por qué es importante?

*“El concepto de estrategia proviene del griego **strategeia**, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger ciudades de invasiones, eliminar al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”*(2)

La Estrategia es un complemento natural en el proceso de Planeación Estratégica, en un principio se necesita determinar la identidad de la empresa, la naturaleza del negocio en el que está comprometido, el porqué está allí, a quién sirve; los valores

1 Stonner, J. Administración. Quinta Edición. Pag. 206.

2 Stonner, J. Obra citada.

y conductas bajo las que debe funcionar; lo que el futuro de la empresa debe ser y cuáles son las metas a alcanzar.

Después se necesitará evaluar la dirección en que deberá avanzar, cuál deberá ser la ruta más efectiva para el desempeño exitoso de la organización.

El planteamiento de un Estrategia es importante porque:

- Proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en la dirección adecuada;
- Ayuda a evitar situaciones que podría tentarlo a alejarse del camino;
- Garantiza la Misión, la Visión y los Valores;
- Permite obtener el acuerdo común de todas las unidades organizativas, sobre la dirección a seguir, con un enfoque integrador, para contribuir al éxito de la empresa;
- Ahorra tiempo y esfuerzo;
- Proporciona un sentido claro a todos los miembros de la organización;
- Base para planes de acción más detallados que deben cumplir o ejecutar todos los involucrados.

¿Cómo identificar las Estrategias?

“Prever lo que el futuro depara, nos emociona y aterroriza a la vez. ¿De verdad puede predecirse lo que nos depara el futuro? ¿Hay alguna forma razonablemente segura de enfocarse en aquellos factores que nos traerán los mayores beneficios?. La respuesta a tales preguntas es un rotundo sí.”(3)

Es aquí donde entra a jugar un papel fundamental el **Análisis Estratégico**. Por irónico que parezca, aún cuando *análisis* sea una palabra clave en esta fase de la planeación, tendrá que dependerse, en

gran medida de la *intuición* de los dirigentes que participan, aún en una mayor escala que la utilizada cuando se determinan las Áreas de Resultados Claves; debiéndose enfocar más en lo que se *piensa* que va a ocurrir que en lo que se *sabe* que va a ocurrir.

En la planeación estratégica el Análisis Estratégico es una evaluación de los factores o eventos principales, que se espera influyan en el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos.

Se requiere escudriñar en una “bola de cristal” y predecir lo que se supone va a ocurrir; sin embargo, el proceso de análisis exige algo más que sólo un simple papel visionario, pues se requiere hacer, además, una valoración de las predicciones y un examen de las distintas formas en las que se abordarían los asuntos identificados. Todo esto, nos obliga a observar, tanto factores internos como externos de la organización con una perspectiva razonablemente objetiva.

El proceso se debe iniciar con lo que comúnmente se denomina “Análisis DAFO”, que son las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El análisis de los *factores externos* está asociado a las Oportunidades y Amenazas. Las oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el entorno y que podrían tener un impacto positivo en el logro de los resultados futuros de la empresa.

Las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa o institución.

El *análisis interno* está determinado por las Fortalezas y Debilidades. Las fortalezas representan las principales fuerzas o puntos a favor con que cuenta la empresa para alcanzar su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Las debilidades

3 Morrissey George L. *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall, México, 1996.

son las limitaciones que presenta la empresa y sobre las cuales se deben tomar acciones a modo de impedir su avance o eliminar radicalmente, en el horizonte de planificación dado.

La determinación y análisis de cada uno de estos factores, ayudará a definir las principales estrategias o también las llamadas Estrategias Maestras, así como las Acciones Estratégicas o Estrategias Específicas que de ellas se deriven.

Normalmente, en la evaluación inicial, el Equipo de planeación estratégica determina más asuntos potenciales críticos, para cada factor analizado, de los que son posibles abordar. Por lo que se hace necesario, que el equipo realice un análisis consensuado, que permita concentrarse en aquellos realmente críticos.

El análisis de cada uno de estos factores garantizará a la organización elaborar sus Estrategias en base a potenciar sus fortalezas y reducir al mínimo posible sus debilidades internas, con vistas a poder aprovechar al máximo las oportunidades y contrarrestar con más fuerza las amenazas externas.

¿Cómo efectuar el Análisis Estratégico DAFO?

Al inicio, el análisis DAFO será principalmente un proceso intuitivo, aunque posteriormente se necesitará más información para identificar exactamente cada elemento definido para cada uno de los factores.

He encontrado que la forma más eficaz de comenzar es con un “brainstorming”, donde participen todos los miembros del equipo de planeación estratégica. También, en dependencia del tamaño del equipo, se pueden formar pequeños grupos que elaboren el listado específico para cada factor y después se analice de manera conjunta por la plenaria.

Por lo general, comienzo animando a los participantes a expresar sus ideas sin importar si éstas pueden o no ser viables; una idea que no sea viable puede dar lugar a otras ideas que sí lo sean. La única pregunta que los miembros del grupo podrán hacer durante esta fase, es la aclaración de significados, cuando así lo consideren necesario.

Una vez obtenidos estos listados, deben ser expuestos a la plenaria, por algún miembro del grupo de trabajo. El primer paso de análisis consiste en clarificar las ideas, eliminar algunas por considerarlas semejantes a otras, añadir nuevas ideas y “fertilizar”, que no es más que unir dos o más ideas en una, cuando se considere que de esa manera se obtiene una mejor formulación.

Después de realizado este paso, el segundo debe ser la “reducción del listado” para obtener los factores que realmente son críticos o prioritarios. Para ello nos basamos en el principio de Pareto de los “*pocos vitales*” y los “*muchos triviales*”, como fue definido por Juran, donde se plantea que, normalmente, un 20% de las ideas son las que logran el 80% del efecto.

Para llegar a este número se pueden utilizar diferentes métodos de obtener consenso⁴, a través de diferentes técnicas de votación. Pero lo importante es saber cuál será el criterio de priorización.

Considero necesario comenzar este proceso por los factores externos, ya que son los que definirán las principales limitaciones y fuerzas que la organización tiene que aprovechar y/o enfrentar.

En el caso de las Oportunidades y Amenazas, se insiste en que deben ser seleccionadas aquellas que muestren tener el mayor impacto, ya sea positivo o

⁴ Sugiero leer artículo “Los métodos de consenso en la Toma de Decisiones Grupales”. Díaz Carlos, Folletos Gerenciales 2000, Año IV, número 5, mayo 2000.

negativo, en el futuro de la empresa, así como en la mayor probabilidad de ocurrencia.

La selección de las Fortalezas, se hará en base a las *fuerzas* fundamentales con que cuenta la organización para poder alcanzar la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos. Estas fortalezas deberán ser potenciadas en las estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno.

Para el factor Debilidades el facilitador debe aclarar que deben ser seleccionadas aquellas ideas que constituyan las *limitaciones* principales que la organización presenta para poder cumplir con su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Serán aquellas que, eliminándolas o minimizándolas, le permitirá a la organización obtener los máximos beneficios de las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

No hay un número “mágico” de ideas que deben quedar finalmente definidas como críticas, pero hay que tratar de que no sea muy grande, pues conspiraría contra el

análisis que se debe hacer posteriormente, cuando se interrelacionen los diferentes factores en la Matriz DAFO.

¿Cómo utilizar la Matriz DAFO?

La Matriz es uno de los instrumento que pueden ser utilizados para derivar las diferentes Estrategias y Acciones Estratégicas que la organización deberá seguir en el camino hacia su futuro.

Por el eje de las “ordenadas” (X) tendremos los Factores Externos: *Oportunidades y Amenazas* y por el eje de las “abscisas” (Y) los Internos: Fortalezas y Debilidades. Ver Figura 1.

De lo que se trata, en primer lugar, es de maximizar las Fortalezas para aprovechar al máximo las Oportunidades y tratar de minimizar o estar mejor preparados para enfrentar las Amenazas. En segundo lugar, minimizando o eliminando las Debilidades tratar de obtener los mayores beneficios de las Oportunidades y que las Amenazas dañen en su mínima expresión a la organización.

<div> <div>EXTERNO</div> <div>INTERNO</div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	MAXI-MAXI	MAXI-MINI
	MINI-MAXI	MINI-MINI

Matriz “DAFO”Figura 1

En el análisis que se realizará de la interrelación o combinación de estos factores, se obtendrá un conjunto de acciones estratégicas, donde se

observará que las MAXI-MAXI, serán de carácter ofensivas; las MAXI-MINI, defensivas; las MINI-MAXI, de

reorientación o adaptativas y por último las MINI-MINI, de supervivencia.

Según mi experiencia, se deben formar cuatro grupos de trabajo, uno para cada cuadrante, con el propósito de que generen el mayor número posible de acciones. Al igual que en casos anteriores, se realizará posteriormente la presentación de los resultados a la plenaria, comenzando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo; o sea, MAXI-MAXI será la primera y el último las acciones del cuadrante MINI-MINI.

Será en ese momento que el Equipo deberá profundizar en la valoración y análisis de las acciones que se están presentando, sobre todo en su carácter estratégico y no de actividad o tarea; por lo que deberán constituir, verdaderos “qué” y no “cómo”.

Otro aspecto que resultará interesante, será observar cómo en los diferentes

cuadrantes podrán aparecer acciones similares, en algunas ocasiones lo que variará será el matiz que se le imprime, dado el carácter diferente de la estrategia; por lo que el Equipo deberá definir cuál será la idea definitiva y cómo deberá ser finalmente su formulación.

Realizado el análisis de cada cuadrante, el Equipo estará en disposición de establecer, en base al mismo, cuáles serán sus Estrategias Maestras o Principales, que serán las vías principales para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Estas serán unas pocas declaraciones que servirán de ruta principal para la dirección de la empresa.

En el ejemplo de una Empresa Comercializadora, el resultado del proceso de análisis de las acciones de cada cuadrante, se observa como se delimitó cuáles se considerarían, realmente, acciones y cuales podrían derivarse en tareas de éstas. :

ACCIONES ESTRATEGICAS	POSIBLES TAREAS
1. Estar asociados a una institución financiera o bancaria para desarrollar arrendamientos financieros con facilidades de pago para el cliente a más de 24 meses.	
2. Capacitar estratégicamente a nuestro capital humano de forma que se fortalezca la actividad comercial	<p>Capacitar aceleradamente de manera especializada a la fuerza técnica de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Finanzas b) Marketing c) Asistencia Técnica <p>Capacitar aceleradamente a todos los nuevos ejecutivos comerciales</p> <p>Desarrollar la capacitación del universo de los recursos humanos a fin de potenciar la profesionalidad en el trabajo y brindar un trato exquisito a los clientes</p>
3. Obtener contratos de importaciones con créditos vendedores a mediano plazo	
4. Incrementar las ventas y el arrendamiento a través de un programa de promoción y publicidad	

5. Localizar producciones nacionales que estén en nuestro nomenclador de exportaciones para incrementar las mismas	
6. Posicionar la proyección de venta en el tiempo	
7. Hacer una buena contratación	Incluir en los contratos de importaciones de equipos el surtido de piezas y recambio que garanticen el funcionamiento pleno del equipo.
8. Hacer un adecuado uso de la inteligencia colectiva y el trabajo en equipo	Diagnosticar mediante encuestas, entrevistas y otras modalidades los problemas organizativos, de coordinación y descentralización de decisiones para elevar el trabajo en grupo y el concepto de cliente interno.
9. Diseñar nuevos servicios que aumenten el valor añadido de los productos a los clientes	Continuar potenciando la labor profesional de todos los trabajadores de la empresa con vistas a aumentar el valor añadido de los servicios que ofrecemos.
10. Garantizar el servicio de asistencia técnica, posventa y recambio	Trabajar en los diseños financieros, Asistencia Técnica y Recambio para desplazar a la competencia. Potenciar el aparato de asistencia técnica y recambio, resolviendo la importación especializada de partes, piezas y accesorios a través del control del historial técnico del equipo
11. Diseñar, elaborar y aplicar un sistema de gestión de la calidad	Trabajar intensamente en la implantación de las normas ISO en la empresa para establecer procedimientos e instrucciones.
12. Diseñar y desarrollar planes estratégicos de marketing	Hacer estudios sobre competencia y una política de Marketing más agresiva
13. Aplicar una estructura donde se integre de cara al cliente toda la actividad comercial	
14. Realizar un estudio integral, dentro y fuera del sector, que identifique los potenciales productos y servicios exportables	Descubrir nuevos nichos para incrementar los niveles de venta y exportación
15. Sistematizar la información comercial de los clientes y orientar la introducción de nuevas tecnologías, productos y servicios	

A partir del análisis de las 15 Acciones Estratégicas, se realizó la definición de cuáles debían ser las Estrategias Principales o Maestras. Para esto se

definieron, en principio, algunas palabras claves, que sirvieron de guía para mediante un proceso iterativo y consensuado, llegar a la formulación de

las mismas.

Como se aprecia a continuación, el Equipo definió cinco Estrategias Maestras, con sus correspondientes Acciones Estratégicas:

1. CONVERTIR LA FUERZA DE TRABAJO EN CAPITAL HUMANO

1. Capacitar estratégicamente a nuestro capital humano de forma que se fortalezca la actividad comercial
2. Hacer un adecuado uso de la inteligencia colectiva y el trabajo en equipo

2. POTENCIAR LA ACTIVIDAD DE MARKETING EN LA EMPRESA

1. Incrementar las ventas y el arrendamiento a través de un programa de promoción y publicidad
2. Localizar producciones nacionales que estén en nuestro nomenclador de exportaciones para incrementar las mismas
3. Posicionar la proyección de venta en el tiempo
4. Diseñar y desarrollar planes estratégicos de marketing
5. Realizar un estudio integral, dentro y fuera del sector, que identifique los potenciales productos y servicios exportables
6. Sistematizar la información comercial de los clientes y orientar la introducción de nuevas tecnologías, productos y servicios

3. DESARROLLAR UNA CULTURA ORIENTADA A LA CALIDAD

1. Diseñar nuevos servicios que aumenten el valor añadido de los productos a los clientes
2. Garantizar el servicio de asistencia técnica, posventa y recambio
3. Diseñar, elaborar y aplicar un sistema de gestión de la calidad

4. Aplicar una estructura donde se integre de cara al cliente toda la actividad comercial

4. PERFECCIONAR LA CONTRATACION EN LA EMPRESA

1. Hacer una buena contratación:
 - a) Contratos con proveedores
 - b) Contratos de venta o arrendamientos
 - c) Contratos con instituciones bancarias
 - d) Contratos con cuentas SCROW

5. INCREMENTAR LOS FINANCIAMIENTOS Y LOS CREDITOS

1. Estar asociados a una institución financiera o bancaria para desarrollar arrendamientos financieros con facilidades de pago para el cliente a más de 24 meses.
2. Obtener contratos de importaciones con créditos vendedores a mediano plazo

¿Cómo convertir los sueños en acción?

“Una Visión de Futuro sin acción, es sólo un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido”(5)

Hasta ahora ya han sido definidos, cuáles deben ser los objetivos y cuál será la ruta o camino que deberá seguirse. No obstante, se tienen que tomar otras decisiones claves si se desea que el viaje tenga éxito. Estas incluyen, por ejemplo, su medio de transporte, quién viajará con usted, dónde y cuándo hará determinadas paradas intermedias y otros aspectos más. Estas decisiones podrían parecerle sencillas si usted es un viajero experimentado, pero si no le da la atención suficiente a estos factores, al final podría terminar con un viaje poco satisfactorio o incluso desastroso.

Los Planes de Acción se convierten en la “Hoja de Ruta”, que le guiará

5 Video “El Poder de una Visión”,

adecuadamente por el camino que usted haya seleccionado y le permitirá llegar a su destino final. Representan el punto, en el proceso de planeación, cuando se necesita establecer quién va a ser el responsable de desarrollar y de participar de manera activa, en las tareas necesarias para poder avanzar por la ruta seleccionada.

Los Planes de Acción incorporan cinco factores básicos: Ver Figura 2.

1. *El qué*, que es la Acción Estratégica que se pretende planificar
2. *El cómo*, que no son más que los pasos o acciones específicas que se requerirán.

3. *El quién o quiénes*, que son el responsable y los que participarán activamente en la ejecución del cómo.

4. *El cuándo*, que es la fecha en que deben alcanzar los resultados definidos en el cómo.

5. *El por qué*, que son los recursos que se necesitarán para llevarlos a cabo.

Se elaborarán tantos planes de acción como Acciones Estratégicas se hayan definido.

ESTRATEGIA MAESTRA:

¿Qué? Acción Estratégica			
¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Con qué?

Figura 2

PLAN DE ACCION

¿Cuál es el propósito de un plan de acción?

El primer propósito, y el más importante de un Plan de Acción es *identificar con claridad lo que se necesita hacer* si desea viajar por la ruta correcta. ¡Cuántas veces las cosas fallan, porque alguien deja de hacer algo que usted hubiera considerado normalmente esperado!. Es por eso que el plan de acción asegurará el compromiso y le facilitará el control de las diferentes tareas que cada área deberá hacer y en qué momento lo debe hacer.

Otro propósito es *validar* sus acciones estratégicas. Con frecuencia se establecen acciones basadas en resultados deseados, sin una garantía real de que en efecto se puedan lograr. El desglose en acciones más pequeñas, será una manera de decidir si realmente lo puede hacer. El Plan de Acción crea una base racional de alcanzar la Estrategia y, por ende, los Objetivos Estratégicos.

Un tercer propósito de contar con un Plan de Acción es que sirva como *un vehículo de comunicaciones* para las demás personas, que deberán colaborar o que se verán afectadas por lo que suceda. Esto es especialmente importante, cuando varias partes diferentes de la organización

tienen un papel específico que jugar para realizar la acción estratégica.

Como el plan establece la responsabilidad específica para cada uno de los pasos de su acción, existe una menor probabilidad de demoras o de lagunas. Aún más, su comunicación con las demás personas mientras se plantea o interpreta, puede ayudarlo a motivar y a establecer un sentimiento de compromiso entre aquellos que pueden influir en el resultado de sus objetivos.

Un consejo final.

Algo que deseo agregar, es que la Planeación Estratégica es un proceso humano, mucho más que una simple metodología. Por lo que, en vez de estar

preocupados por seguir un conjunto de etapas o pasos, lo que se necesita es que las personas que integren el Equipo se concentren en la dirección correcta en la que deben encaminar a la organización.

Con esto quiero alertar sobre la flexibilidad del proceso a seguir para obtener los resultados o salidas.

Lo más importante es lograr un pensamiento estratégico de empresa, que permita avanzar a la organización hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, en lugar de cumplir formalmente un conjunto de pasos o etapas de una metodología o proceso. 📖