

Los cuatro requerimientos de los planes estratégicos

Artículos - Estrategia

Escrito por Jose Camilo Daccach T.

Es con más frecuencia que lo que quisiéramos, que escuchamos anécdotas como “... ya hemos realizado varios procesos de planeación estratégica, pero nos hemos dado cuenta que somos muy buenos planeando, y muy pobres ejecutando...” o “... hicimos el plan, pero se quedó guardado en la Gerencia”.

Una de las tareas que más nos gusta hacer en nuestro oficio de **Comunicado a la Organización**: No podemos perder de vista que son las personas en últimas las que tienen que ejecutar los proyectos que permitan transitar esa ruta clara para pasar del estado actual al mejor futuro. Si no se comunican las estrategias o los proyectos a las personas que los han de ejecutar, no hay forma de que sean ejecutados. Escudados en temas de “confidencialidad” o “para que la competencia no se copie”, los planes estratégicos quedan buenas intenciones no más.

¿Cumplen sus planes estratégicos con estos cuatro factores? ¿Cuáles le hacen falta? consultoría es visitar clientes o prospectos y entender sus requerimientos, donde les “duele”, qué esperan lograr posterior a un proceso de consultoría, para poder construir efectivamente un servicio que pueda ayudarles a obtener ese logro

Es con más frecuencia que lo que quisiéramos, que escuchamos anécdotas como “... ya hemos realizado varios procesos de planeación estratégica, pero nos hemos dado cuenta que somos muy buenos planeando, y muy pobres ejecutando...” o “... hicimos el plan, pero se quedó guardado en la Gerencia”.

Indistinto del plan estratégico que se elabore, hay unos requisitos para la fijación de las estrategias que se deben cumplir. No importa si es un Plan Estratégico Corporativo, un Plan Estratégico de Tecnología Informática, el Plan Estratégico de Mercadeo, o cualquiera que involucre estrategias.

Es indispensable inicialmente ponernos de acuerdo en lo que es la estrategia, ya que hay tantas definiciones como consultores que las elaboran. En nuestra experiencia hemos visto muy útil equiparar las “estrategias” con los “proyectos a emprender”, como una medida de validación que la estrategia realmente es eso, algo que se ejecuta, no una meta, no un objetivo, no un objetivo estratégico, no una misión o visión. La “estrategia” es lo que se ejecuta de tal manera que se pueda cumplir con el objetivo o la meta. Y por lo general, la ejecución de las estrategias se efectúa a través de la gestión de proyectos.

Así las cosas, y de acuerdo con esta definición, hay **cuatro componentes** que se deben considerar al establecer un plan estratégico (¡insistimos, de cualquier tipo!):

Definir el mejor futuro: Esto implica determinar cuál debe ser el futuro que se espera lograr una vez se ejecuten las estrategias. Debe ser claro que este “mejor futuro” no necesariamente es una

prolongación del presente. Puede implicar un cambio radical sobre el presente. Por ejemplo, en el ámbito corporativo, puede implicar pasar de ser una cadena de almacenes, a ser un distribuidor a grandes tiendas. En el ámbito de la tecnología informática, puede implicar pasar de desarrollar software, a adquirirlo.

Tiene que ser alcanzable: Hemos visto muchos planes estratégicos donde este “mejor futuro” es efectivamente muy bueno, pero es tan lejano de la situación actual, que se hace prácticamente imposible llegar a él en el período contemplado en la planeación. Cuando la economía del país crece a una tasa del 5% por ejemplo, no se puede esperar que los crecimientos de las ventas de la compañía crezcan al 200% sin hacer una fuerte inversión en mercadeo o en generación de demanda. La falta de coherencia entre el mejor futuro, y la posibilidad de lograrlo es lo que hace que muchas empresas desistan de la ejecución de sus planes.

Tener una ruta clara y lógica para alcanzarlo: Este factor complementa el anterior. Hace como efecto de auditoría entre el mejor futuro y que sea alcanzable. Esta ruta clara y lógica se compone de proyectos, y cada proyecto tiene unos recursos que se le deben asignar. En términos prácticos, la ruta clara y lógica está compuesta de esas estrategias, transformados en proyectos, que permitirán lograr, durante el horizonte de planeación (por lo general entre tres y cinco años), pasar del estado actual a ese “mejor futuro”.

Muchos planes que hemos tenido oportunidad de ver, se quedan en los “objetivos estratégicos” o sea en el “que”, y no avanzan hacia la estrategia, es decir el “como”. Por ejemplo, se determina que se quiere aumentar las ventas un 10% como objetivo estratégico. Pero no se dice nada más. Las ventas se pueden aumentar incrementando la línea de productos ofrecidos, o haciendo ventas cruzadas, o hasta abriendo un 10% más de establecimientos. Si no se especifica el “como”, será muy difícil que se pueda validar el logro del objetivo.

Comunicado a la Organización: No podemos perder de vista que son las personas en últimas las que tienen que ejecutar los proyectos que permitan transitar esa ruta clara para pasar del estado actual al mejor futuro. Si no se comunican las estrategias o los proyectos a las personas que los han de ejecutar, no hay forma de que sean ejecutados. Escudados en temas de “confidencialidad” o “para que la competencia no se copie”, los planes estratégicos quedan buenas intenciones no más.

¿Cumplen sus planes estratégicos con estos cuatro factores? ¿Cuáles le hacen falta?

Extractado de: DELTA CONSULTORES