

EL PLAN ESTRATÉGICO: una excelente oportunidad para la alineación y optimización de recursos

Son demasiadas las empresas que están centradas casi exclusivamente en el día a día, resolviendo temas urgentes y dejando un poco aparcadas las decisiones que deberían tomarse con visión de futuro. Justamente allí, en el futuro, nuestro estrés debería ser menos y los recursos rendir de forma óptima. Como decía Dwight D. Eisenhower: “Lo importante de la planificación no es el plan, sino el proceso de planificación”, ese proceso que hace que nuestro mayor valor -nuestras personas- puedan alinear sus estrategias y objetivos, poner en perspectiva de futuro el negocio y las oportunidades empresariales, más allá de las tareas diarias.

Desafortunadamente, muchas empresas toman este proceso de planificación estratégica más como un requerimiento puntual a cumplir que como un proceso que debería aportar grandes beneficios inmediatos para todas las funciones empresariales integradas y para nuestro capital humano. Y en realidad no es complicado convertirlo en un punto de debate crítico y productivo, no solo para el negocio de futuro, sino también como parte del trabajo en equipo, la motivación y de la calidad interna necesaria para avanzar en el día a día. Solo con una visión compartida, solo con métricas que sean sinérgicas, es posible eliminar el estrés a la organización al tiempo que coordinar la inversión de nuestros recursos para competir en el futuro.

Algunas empresas se agobian durante el proceso y lo convierten en algo demasiado complejo para que sea útil: demasiadas estrategias, iniciativas, controles, cientos de páginas a nivel de detalle que en muchas ocasiones son complicadas de transmitir, y mucho más de seguir, en las capas inferiores de la organización. Otras desarrollan el plan estratégico con una visión de continuidad, es decir, partiendo del plan anterior, entendiendo que el mundo ha cambiado mucho, pero que a ellos les afectan poco estos cambios. Y un buen número de otras, llegando a construir más o menos bien ese plan, lo guardan bajo llave y lo comunican poco o nada, de forma que tiene poca incidencia en la planificación operativa que, en ese contexto, se efectuará con visión a muy corto plazo.

Pues bien, déjenme aportar algunas ideas a una forma sencilla de aproximar esta oportunidad, no solo del plan, sino del proceso del plan.



Deberíamos empezar por nombrar a un responsable de sincronizar las diferentes etapas, ya que el proceso puede durar varios meses si lo hacemos con participación. Nombrado el coordinador, solo quedará involucrar a los responsables funcionales de la empresa (sin delegación, por favor), para que conozcan las etapas del proceso y lo que requerimos de cada uno de ellos.

LOS PASOS DEL PROCESO DEL PLAN

PASO 1

Recoger información de cada una de las áreas funcionales, identificando tendencias y la posición competitiva de las empresas competidoras en esa área funcional frente a las tendencias del mercado y los clientes.

PASO 2

De forma estructurada, deberá prepararse una presentación de esos descubrimientos y tendencias recogidos, incluyendo al final de cada uno de ellos las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

El paso 1 y 2 deberían hacerse incluso sin considerar a nuestra empresa de forma específica, ya que de hacerlo, estaremos sesgando nuestra forma de pensar. Es decir, los análisis y conclusiones deberían servir para cualquier empresa que compita en nuestro sector.

PASO 3

Presentación de descubrimientos. En este caso participarán todos los responsables funcionales, así como los destinatarios de esa presentación: los máximos directivos y los propietarios de la empresa. Es una reunión para que todos compartamos lo descubierto y no para tomar decisiones.

PASO 4

Con la información recogida, es ahora que los propietarios, con apoyo de su Dirección Gerencial, deberán determinar cuál es el destino de la empresa, sin caer en la tentación de un continuismo obligado.

Deberán preguntarse, entre otras cosas:

- ¿Hacia dónde enfocar el negocio?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
- ¿Cuáles son las habilidades y el posicionamiento actuales y cuáles deberían ser en el futuro?
- ¿Cuál es el valor que podemos aportar al mercado?
- ¿Cómo deberíamos priorizar nuestros recursos?

Es en este punto cuando se deben redefinir (cambiar, evolucionar o mantener) la visión empresarial, sus lineamientos estratégicos y los objetivos a largo plazo.

PASO 5

Alineamiento organizacional. Tras el trabajo realizado en el punto anterior, este es el momento en que debemos involucrar a las demás gerencias para que apoyen el plan estratégico, se involucren y comprometan con el mismo. Unas jornadas de presentación y trabajo en equipo permitirán alinear visiones y proponer la evolución que permita cumplir con los objetivos y lineamientos definidos. El qué, el cómo, el cuándo y el quién deben quedar claros, así como las métricas que serán la clave del seguimiento. No solo métricas de nuestra evolución, también de la evolución de las variables de mercado y sector que han dado lugar al nuevo plan. Se trata de iniciativas alineadas funcionalmente, no de forma independiente, que son la base del cumplimiento del plan.

PASO 6

Es la oportunidad de contagiar al resto de la organización, no solo con presentaciones a alto nivel, sino también con grupos de trabajo donde se puedan comentar las implicaciones y se pueda interactuar con los responsables. El momento de medirnos competitivamente frente a los retos planteados. Esta fase puede llegar a ser bastante delicada ya que han podido cambiar estructuras organizacionales y se han podido reenfocar los recursos, siempre limitados. Es por ello que se deberá hacer de forma planificada, y con cierta estrategia interna predefinida, argumentada y participativa, si no queremos que el plan muera antes de nacer.

PASO 7

Llega el momento de desarrollo del plan anual operativo, que deberá ser el primer eslabón hacia los objetivos estratégicos, pero en este momento, ya alineados al futuro.

PASO 8

Seguimiento. ¿Conoce esa máxima de “lo que no se mide, no existe”? Pues se trata de eso, de asegurar que periódicamente exista la oportunidad para conocer cómo está funcionando nuestro desempeño, pero también para cambiar la estrategia si, debido al mercado o a nuestro avance, ya no es la recomendada.

Cuando uno emprende un largo y complicado viaje, si quiere disfrutar del mismo, debería planificarlo, identificar las posibles incidencias y sus soluciones, priorizar los pasos a seguir, desde mucho antes de comenzar el mismo. Esto es una forma de disfrutarlo, antes incluso de que tenga lugar, de imaginarse el futuro y de prepararse para él. Solo así podemos minimizar el riesgo. Ah, y por supuesto, hay que estar preparados para cambiar los planes si estos se tuercen... Decía un sabio “he comprobado científicamente que tengo más suerte cuando más preparado estoy”. No menosprecien los beneficios de este proceso que, sin dudas, es indispensable si queremos sobrevivir al cambio.

Jesús Cirera i Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones españolas, francesas e inglesas como la Universidad de Barcelona, EAE, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología como Texas Instruments y Apple Computer España, inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing. Actualmente, dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM, tales como HP, Oracle, NCR y Grupo Más.