

# PASO POR PASO Planeación estratégica

— PARA UN PROCESO EXITOSO —

■ ¿Qué es y qué implica? ¿Qué debe hacerse para que sea exitosa? En este artículo se presentan de forma programática los pasos que deben seguirse para la elaboración del proceso. ► POR MARIO A. GONZÁLEZ

Dado que la Planeación Estratégica es un conjunto de acciones que deben desarrollarse para lograr los objetivos, debemos considerar elementos previos relevantes.

El proceso debe prepararse siempre en grupo, y que mejor que exista la participación gerencial completa, así como todos los niveles de dirección hasta llegar al líder o director general. La intervención de todos es necesaria durante las sesiones de Planeación Estratégica, por lo que es importante considerar metodologías de trabajo grupales como lluvia de ideas, comparación programática de alternativas, método FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o sesiones creativas utilizan-

do diferentes interlocuciones (tipo abogado del diablo o *seven hats* de Edward de Bono).

Debemos contar con información previa al proyecto que incluye el marco o guía establecido por el consejo, por ejemplo, industria de enfoque, crecimiento deseado, rentabilidad, cambio de la sociedad, etcétera. Asimismo es necesario describir con detalle las tres partes o componentes de la organización:

- 1 **Capital humano.** Incluye niveles y formas de operar y comunicarse.
- 2 **Recursos financieros y materiales.** Se calcula el capital financiero disponible, así como activos e inversiones en general.
- 3 **Recursos organizacionales.** Se trata de conocer e identificar la estruc-

tura organizacional, es decir, el tipo y dimensión de la empresa, así como sus niveles jerárquicos, sistematización, centralización, formalización y cultura.

La estructura organizacional servirá para identificar el cambio que se requiere para hacer eficientes los procesos, lograr una mejor comunicación y alineación que procure el ambiente interno buscado. Se debe reconocer el escenario o entorno externo que hay y el esperado, el Escenario ESP, que considera las partes económicas, sociales y políticas. Es necesario obtener información de mercado, la cual incluye a la industria donde la organización opera, sus competidores, segmentos y características principales, además de su participación, forma de organización y productos.

Una vez reunido lo señalado, se necesita obtener información del proceso previo, pues uno nuevo siempre deberá servir para profundizar, y en su caso, mejorar el existente. Lo anterior sirve de base, y seguramente se desarrollará más rápidamente si hay un proceso anterior. Se debe elegir a un líder o moderador, y qué mejor si éste es externo a la compañía.

Finalmente se debe identificar el salón de sesiones (de preferencia externo al edificio de oficinas), precisar el periodo para el trabajo (de

“ *Un hombre debe primero dirigirse hacia su camino. Sólo entonces podrá liderar a los demás.* ”

SIDDHÁRTHA BUDA

- 1 **Obtener** información antes del arranque de índole organizacional, de mercado, escenario ESP y un marco o guía del Consejo.
- 2 **Conocer** el proceso previo de planeación.
- 3 **Contar** con un líder o moderador.
- 4 **Tener** reglas de juego, agenda de sesión y un salón de trabajo.
- 5 **Conocer** los objetivos de la organización por su tipo (lucrativa, gubernamental, no gubernamental, etcétera).



dos a tres días), las reglas básicas de intervención (cómo alzar la mano para participar, tiempos para la exposición de todos los temas, rompimientos de sesión, etcétera) y definir la agenda de la reunión.

Es conveniente repasar los objetivos acordados para una organización, basados en la tipología organizacional; si ésta es lucrativa, asegurarse de analizar en grupo cómo una empresa de este tipo crea valor. Con ello se evitará discutir principios ya existentes que simplemente hay que seguir.

Para lograr lo anterior, al inicio se podría establecer un proceso de autoafirmación individual mediante un plan de trabajo en grupo. Este ejercicio sirve para conocer el rumbo y dar confianza al participante para intervenir activamente durante la sesión.

Por medio del ejercicio individual de voltear hacia arriba, cerrar los ojos y soñar, cada participante deberá recrear su misión, visión y valores, que servirá para refrendar el fortalecimiento interno y la autoafirmación antes de iniciar el trabajo grupal.

## Interrelación

### NIVELES Y FORMAS

NECESARIOS EN el proceso de comunicación.



### EN MARCHA

Se da inicio a la sesión de Planeación Estratégica planteando los objetivos de ésta, para que al término se tenga un rumbo claro organizacional que incluye: misión, visión y valores, identificación de lineamientos estratégicos, paradigma, metas corporativas e individuales y un plan financiero que describa acciones, interlocutores e indicadores de desempeño corporativos e individuales.

La herramienta FODA es usada para identificar las fortalezas y debilidades internas mediante su comparación relativa con competidores (de su experiencia, productos, *know how*, costo, diversificación, recursos humanos, financieros y organizacionales, reconocimiento, calidad, economías de escala, innovación, investigación, cobertura, penetración, flexibilidad, etcétera), así como las oportunidades y amenazas externas existentes (cambios demográficos, ciclo económico, preferencias del consumidor, productos sustitutos, nuevas entradas, mercados externos, canales de distribución, entorno competitivo, regulaciones, nueva tecnología, capacidades instaladas, crecimiento, barreras comerciales, etcétera). ➔

## Rumbo organizacional

**DEFINICIÓN DE METAS**  
**PUEDEN PRIORIZARSE** o  
 clasificarse por lineamiento.



Al término de la sesión FODA, el grupo puede reconocer, entre otras cosas, las fortalezas que le servirán para el logro de su visión corporativa. Asimismo aquello que pueden cambiar para mejorar y las oportunidades en su entorno, que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.

### DEFINICIÓN DEL RUMBO

De acuerdo con Russell Ackoff todo plan requiere tres partes:

- ➊ **Visión o ideal de lo que se desea realizar.** Normalmente es de largo plazo y no necesariamente tiene un periodo específico para lograrlo. La podemos escribir en un modelo mental como el triángulo superior de una pirámide. Representa los ojos para ver el camino.
- ➋ **Plan o pirámide.** Se refiere a los objetivos mayores que tenemos para la consecución de esa ilusión deseada o visión. Están determinados por el tiempo o espacio que generalmente es mayor a un año, y pueden simultáneamente contar con varias dimensiones. Pueden ser objetivos de crecimiento, rentabilidad, calidad, servicio, et-

cétera. Se identifican con la mente, serán racionales y se refieren al sendero que inicia en nuestros pies y termina en la lejanía.

- ➌ **Metas.** Generalmente se definen en periodos menores a un año. Son un número mayor de pequeños y alcanzables impulsos guiados por una visión para el logro de objetivos. Estarán en nuestro interior, son alcanzables y magnánimas, incluyen un sentimiento y por ello su logro es más inmediato de obtener que los objetivos superiores.

### PASO A PASO

- ➍ **Revisar o redefinir**  
 Y como desarrollar un Plan Estratégico es marcar una dirección futura o rumbo, entonces, como primer paso se debe revisar o redefinir la misión, visión y valores de la empresa:

- **Misión o propósito estratégico.** Definir el qué o quién; el propósito de existir. Ser líder (geográfico, operativo, de mercado) en la industria, país, región, mercado, realizando una o más actividades (desarrollar, producir, vender, distribuir, hacer logística, operar) a través de calidad, rapidez, esmero, competitividad y confiabilidad.
- **Visión o deseo de vida.** Definir resultados, la imagen del futuro que anhelamos crear, esto es sinónimo de metas propuestas. La visión es todo para un líder que observa antes de dirigir. La capacidad para identificar y argumentar las razones para creer en determinada visión o para participar en ella, constituye una habilidad estratégica, relevante

en el liderazgo.

- **Valores.** Son la forma en la que llegaremos a la visión. Milton Rokeach los define como terminales e instrumentales. Para la Planeación Estratégica deben ser de tipo instrumental, es decir, que estén ligados a los estados finales de la existencia, ya que atañen a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales, que se encuentran intrínsecos en la meta que queremos alcanzar.

que se encuentran intrínsecos en la meta que queremos alcanzar.

- ➎ **Dimensiones**  
 Debemos decidir cuáles dimensiones deseamos que en los objetivos y metas corporativas se consideren y analicen, es decir, señalar los diferentes aspectos de participación. Una sugerencia es utilizar al menos cuatro dimensiones, que a su vez pueden tener subdivisiones: producto, cliente, geografía y canal o método productivo.

- ➏ **Paradigma operacional**

Se deben identificar las actividades organizacionales mediante un mote o frase que reúna en palabras el accionar. Es decir, describir el propósito del trabajo de los participantes en la organización, y en general, la actividad que como grupo desarrollarán y para qué propósito.

- ➐ **Estrategia de mercadotecnia competitiva**

Es imprescindible redefinir y señalar la ventaja competitiva de la empresa. Es decir, identificar la estrategia de mercadotecnia que diferencia a la organización de los demás competidores. Reconocer cómo compete y contra quién. Se puede utilizar el modelo de Michael Porter para saber si la compañía, para un producto o segmento de productos, utiliza una estrategia competitiva de bajo costo, de diferenciación o de nicho, o está enfocada a un sector específico de clientes.

- ➑ **Objetivos estratégicos**

Generalmente es un grupo de cinco a siete objetivos primordiales con diferentes ángulos o aspecto (crecimiento, rentabilidad, servicio, operación,

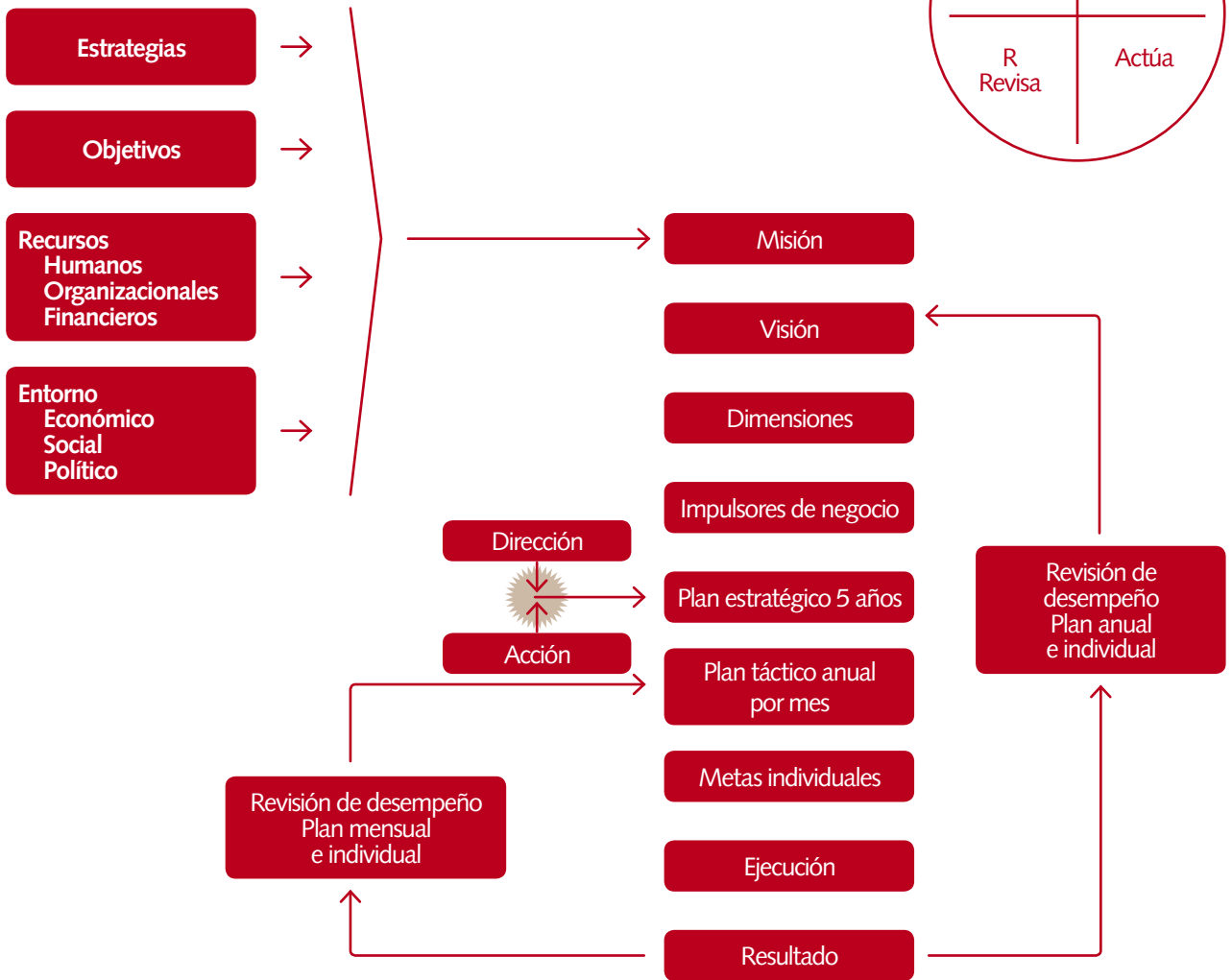
**Debemos identificar la forma en la que llegaremos a la visión planteada, es decir los valores que mantendremos a lo largo de nuestro camino para alcanzarla.**

**“ El soñador es indispensable para originar nuevas ideas y objetivos, el realista es ineludible para transformarlas en realidades concretas. El crítico es preciso como filtro y estímulo para el refinamiento. ”**

## Proceso interactivo

### REVISIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

PARA QUE sea exitoso es necesario revisarlo y corregirlo, si es el caso, continuamente.



creación de talento, etcétera), que hay que enunciar.

#### Metas corporativas e individuales

A menudo se definen de tres a cinco metas corporativas por cada objetivo estratégico o lineamiento. Deben incluir el indicador de medición y se fijarán en forma concreta, es decir, en número o valor. Pueden priorizarse o clasificarse por lineamiento. Una vez establecidas, de esa lista se pueden identificar las metas individuales y las grupales para cada miembro y las que afectarán a todos.

#### CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

La etapa de la planeación financiera nos ayuda a pasar de sueños a reali-

dades. Una vez establecido el camino desde la visión a la acción y definidas la misión, la estrategia y la estructura de la organización, el reto para el liderazgo se convierte en cómo navegar por esta ruta hacia el estado deseado. Sucesivas aproximaciones como forma de manifestar una visión, parecen constituir la esencia de las capacidades estratégicas de pensamiento, necesarias para la consecución de objetivos. La habilidad para crear una empresa con éxito está basada en la mejora e innovación constantes.

La planificación eficaz implica la síntesis entre distintos procesos o fases. El soñador es indispensable

para originar nuevas ideas y objetivos. El realista es ineludible como medio para transformar estas ideas en realidades concretas. El crítico es preciso como filtro y estímulo para el refinamiento.

Para que un Plan Estratégico sea exitoso es necesario revisarlo y corregirlo, y si es el caso, hacerlo continuamente, lo que implica un proceso interactivo.

■ MARIO A. GONZÁLEZ ES DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE FÁRMACOS NACIONALES Y CATEDRÁTICO EN LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MORELOS (UPEMOR)  
gonzalez.marioalberto@gmail.com  
http://mariogonzalez.weebly.com/