

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Rosalina Ivonne Balanzátegui Garcia

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un proceso de planificación estratégica es algo con lo cual estamos todos familiarizados, conscientemente o no. **Lo utilizamos para ir desde donde estamos, hasta donde queremos ir.**

Para una empresa, las etapas del proceso de planificación estratégica son: **Se desarrolla una dirección, se toman decisiones y se asignan los recursos necesarios para lograr el objetivo final.**

La planificación estratégica sirve como mapa, un itinerario para ayudar a que la organización descubra como llegar hasta donde necesita. El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista.

¿Cómo desarrollar un proceso de planificación estratégica?

Lo primero que se debe hacer, es empezar con un objetivo en mente. **Eso es muy importante, ya que si no sabemos adónde vamos, ciertamente nos perderemos.** Determine quién va, el destino, y qué es necesario para llegar hasta allí.

Las etapas del proceso de planificación estratégica también deben incluir un análisis de la situación.

Analice dónde se encuentra la empresa, por qué está en ese lugar, cuáles son los problemas y los posibles puntos de mejora. Sólo después de eso, usted puede comenzar a pensar en soluciones y en los caminos que se deben tomar.

La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales. Peter Drucker

Una buena planificación estratégica debe considerar:

1. Determinar objetivos **a largo plazo**
2. Analizar los factores internos que causan las cuestiones más importantes
3. **Crear opciones estratégicas que traten esas cuestiones, priorizándolas**
4. Decidir entre las opciones
5. **Monitorear los resultados** de las etapas del proceso de planificación estratégica

¿Qué es el proceso de planificación estratégica?

En términos muy simples, el proceso de planificación estratégica es el método que usan las organizaciones para elaborar planes destinados a lograr sus metas generales y a largo plazo.

Este proceso difiere del proceso de planificación de proyectos, que se emplea para proyectar y asignar tareas para cada proyecto, y del mapeo estratégico, que te permite determinar tu misión, tu visión y tus metas.

El proceso de planificación estratégica es más amplio; te permite crear un mapa de ruta de los objetivos en cuyo logro debes concentrarte y de las iniciativas que son menos útiles para el negocio. A continuación, presentamos los pasos del proceso de planificación estratégica.

Pasos del proceso de planificación estratégica

1. Determina tu posición estratégica.
2. Prioriza tus objetivos.
3. Desarrolla un plan estratégico.
4. Ejecuta y gestiona tu plan.
5. Revisa y modifica el plan.

Todas las empresas deben tener un plan estratégico, pero la cantidad de empresas que intentan funcionar sin un plan definido (o, al menos, un plan claramente comunicado) podría sorprenderte. Una investigación de One Strategy muestra que el 86 % de los equipos ejecutivos destinan menos de una hora por mes a analizar la estrategia, y que el 95 % de una fuerza laboral típica no comprende la estrategia de su organización.

Como tantas empresas fracasan en este sentido, puedes lograr una ventaja competitiva gracias a la planificación estratégica.

PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Determinar tu posición estratégica

Esta fase preparatoria allana el camino para todo el trabajo futuro. Debes saber dónde estás para determinar adónde quieres ir y cómo llegarás hasta allí.

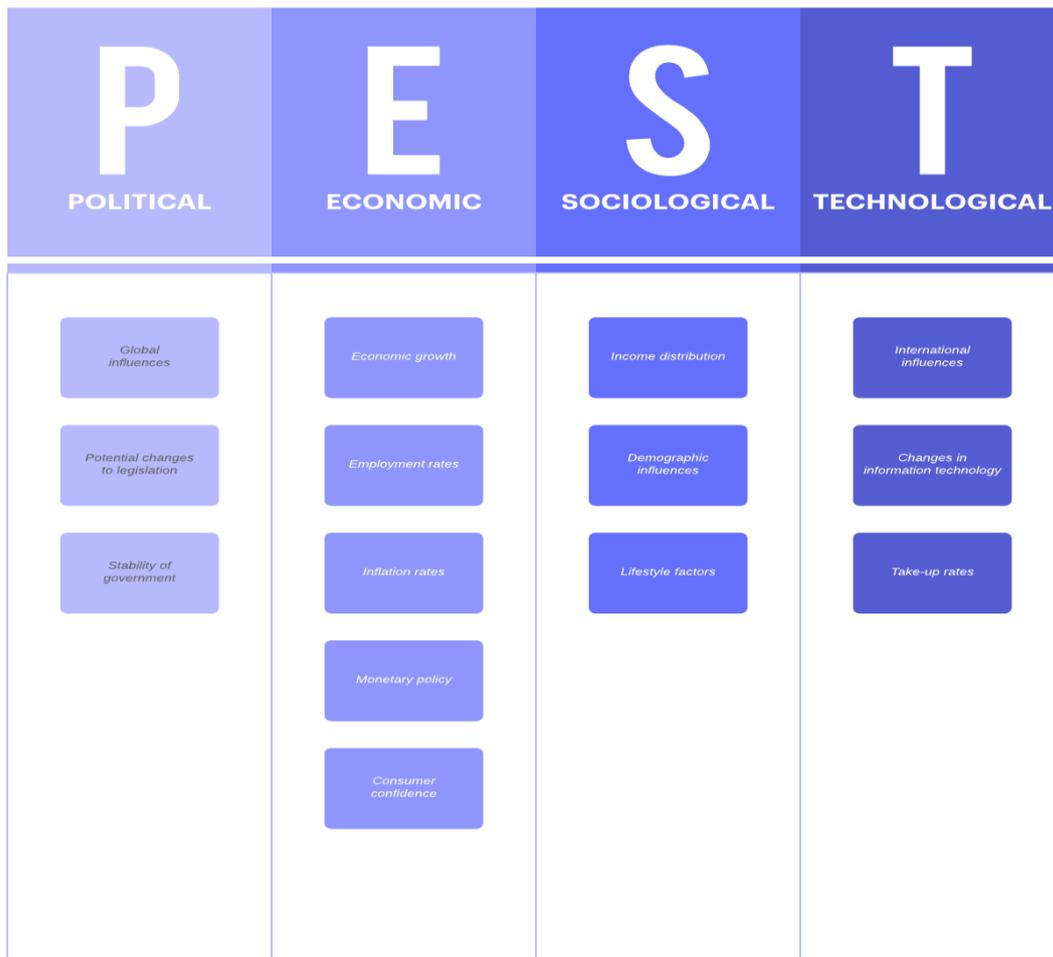
Haz que participen todas las partes interesadas desde el principio, considerando tanto las fuentes internas como las externas. Identifica los problemas estratégicos clave hablando con los ejecutivos de tu compañía, reuniendo información de los consumidores y compilando datos de la industria y del mercado para obtener una imagen clara de tu posición en el mercado y en la mente de tus clientes.

También puede ser útil revisar (o crear, si no las tienes) las declaraciones de misión y visión de la compañía para que tú y tu equipo tengan una imagen clara de cómo luce el éxito para tu negocio. Además, debes revisar los valores básicos de tu compañía para recordarte cómo se manejará para lograr esos objetivos.

Para empezar, usa los datos de la industria y del mercado, incluso la información de los clientes y las demandas actuales/futuras, para identificar los temas que sea necesario abordar. Documenta las fortalezas y las debilidades internas de tu organización, junto con las oportunidades externas (maneras en las que tu organización puede crecer para satisfacer las necesidades que el mercado no satisface en la actualidad) y las amenazas (tu competencia).

Como marco para tu análisis inicial, usa un diagrama FODA. Con los aportes de los ejecutivos, los clientes y los datos del mercado externo, rápidamente podrás categorizar tus conclusiones como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para aclarar tu situación actual.

Una alternativa al análisis FODA es el análisis PEST. que significa Políticas, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas, es una herramienta estratégica que se emplea para determinar las amenazas y oportunidades de tu negocio.



A medida que resumes esta información, tu posición estratégica en el mercado aparecerá con claridad, y podrás empezar a consolidar algunos objetivos estratégicos clave. A menudo, estos objetivos se fijan con un horizonte de tres a cinco años en mente.

Usa el análisis PEST para obtener una mayor asistencia en tu planificación estratégica.

2. Priorizar tus objetivos

Cuando ya hayas identificado tu situación actual en el mercado, es momento de determinar los objetivos que te permitirán lograr tus metas. Tus objetivos deben coincidir con la misión y la visión de tu compañía.

Prioriza tus objetivos planteándote preguntas importantes, tales como:

- ¿Cuál de estas iniciativas tendrá el mayor impacto en términos de lograr la misión/visión de nuestra compañía y de mejorar nuestra posición en el mercado?
- ¿Qué tipos de impactos son más importantes (por ejemplo, adquirir clientes frente a generar ingresos)?

- ¿Cómo reaccionará la competencia?
- ¿Qué iniciativas son las más urgentes?
- ¿Qué debemos hacer para lograr nuestras metas?
- ¿Cómo mediremos nuestro avance y cómo determinaremos que hemos logrado nuestras metas?

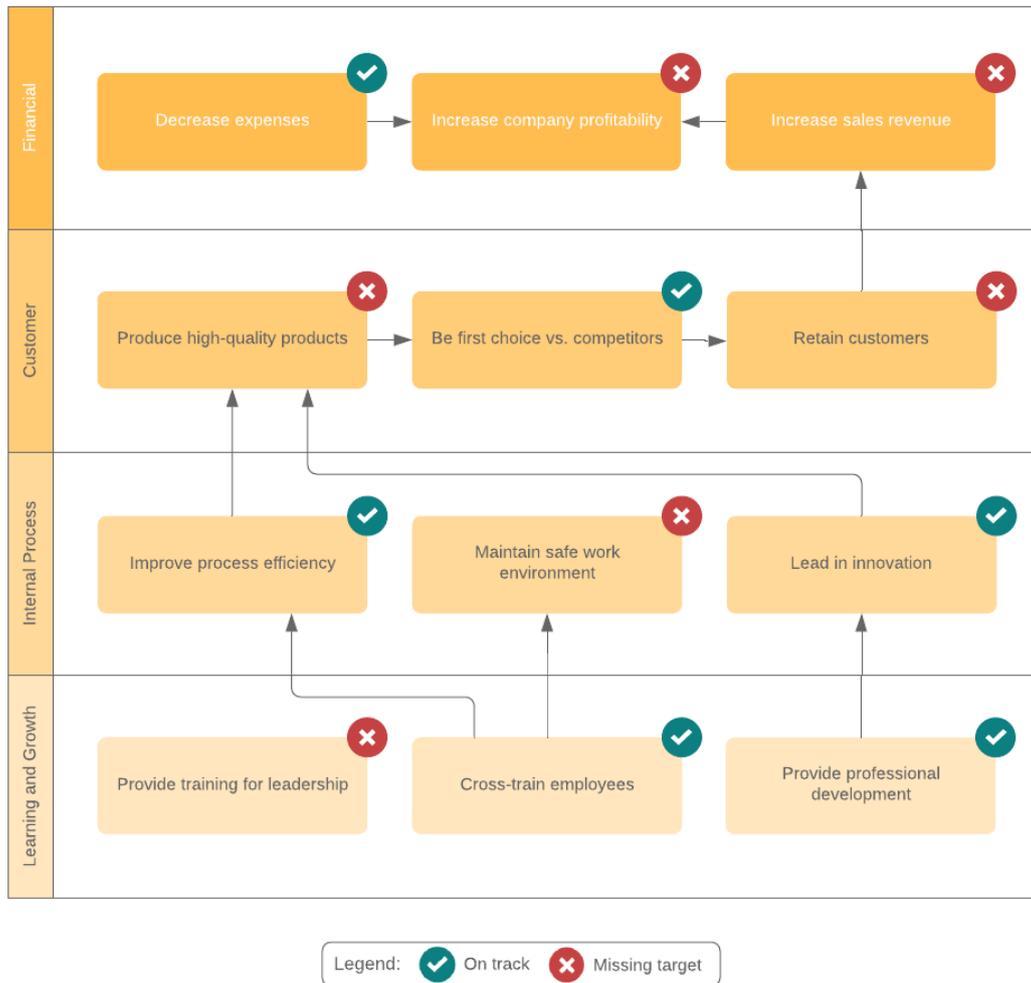
Los objetivos deben ser bien definidos y mensurables para permitirte lograr tus metas a largo plazo y las iniciativas que definiste en el primer paso. Algunos posibles objetivos pueden ser actualizar el contenido del sitio web, mejorar las tasas de apertura de correos electrónicos y aumentar la cantidad de clientes potenciales en los canales de ventas.

Los objetivos SMART son útiles para definir un cronograma e identificar los recursos necesarios para lograr las metas, además de los indicadores clave del desempeño (KPI) que sirven para medir el éxito.

3. Desarrollar un plan

Ahora es momento de crear un plan estratégico para alcanzar las metas. En este paso, debes determinar la táctica necesaria para lograr tus objetivos y fijar un cronograma y una comunicación clara de las responsabilidades.

El mapeo de la estrategia es una herramienta eficaz para visualizar todo tu plan. Al trabajar desde arriba hacia abajo, los mapas estratégicos hacen que sea simple visualizar los procesos del negocio e identificar las deficiencias que se deben mejorar.



Ejemplo de mapa de estrategia (haz clic en la imagen para modificarla en línea)

Las verdaderas elecciones estratégicas implican una compensación en términos de costos de la oportunidad. Por ejemplo, tu compañía puede decidir no asignar tantos fondos a la atención al cliente para poder destinarlos a crear una experiencia del usuario intuitiva.

Debes estar preparado para usar tus valores, la declaración de tu misión y las prioridades establecidas para decir "no" a las iniciativas que no mejorarán tu posición estratégica a largo plazo.

4. Ejecutar y gestionar el plan

Una vez que tengas el plan, estarás listo para implementarlo. Primero, comunica el plan a la organización al compartir documentación importante. A continuación, empieza el verdadero trabajo.

Convierte tu estrategia más amplia en un plan concreto al mapear tus procesos. Usa los paneles de KPI para comunicar claramente las responsabilidades del equipo. Este enfoque detallado ilustra el proceso de concreción y la responsabilidad para cada paso del camino.

Organiza revisiones periódicas con cada colaborador y sus superiores, y determina los puntos de control para comprobar que estén en el buen camino.

5. Revisar y modificar el plan

La última etapa del plan (revisarlo y modificarlo) te ofrece la oportunidad de reevaluar tus prioridades y corregir el rumbo según los éxitos o los fracasos anteriores.

Cada trimestre, determina qué KPI cumplió tu equipo y cómo puedes continuar lográndolos, y adapta tu plan según sea necesario. Anualmente, es importante que reevalúes tus prioridades y tu posición estratégica para asegurarte de estar en el camino del éxito a largo plazo.

Controla tu avance con cuadros de mando integrales que te ofrecen una comprensión integral del desempeño de tu negocio, y ejecuta las metas estratégicas.

	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	<ul style="list-style-type: none"> Decrease expenses Increase company profit Increase sales revenue 	<ul style="list-style-type: none"> \$ average costs per manufactured item \$ profit margin \$ revenue generated from sales orders 	<ul style="list-style-type: none"> \$13 \$150,000 \$250,000 	<ul style="list-style-type: none"> Establish budgets, implement lean manufacturing Reduce expenses and increase sales Decrease time it takes to contact a lead
Customers	<ul style="list-style-type: none"> Produce high-quality products Be first choice vs. competitors Retain customers 	<ul style="list-style-type: none"> Number of returns per month % market share % customer churn 	<ul style="list-style-type: none"> \$10 50% 15% 	<ul style="list-style-type: none"> Revisit specification limits Maintain/develop relationships with customers Identify top 5 reasons why customers leave + how to reduce number of customers who leave
Internal Process	<ul style="list-style-type: none"> Improve process efficiency Maintain safe work environment Lead in innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Average number of steps per process Number of work-related accidents per month Number of new products produced 	<ul style="list-style-type: none"> 14 0 4 	<ul style="list-style-type: none"> Implement lean manufacturing Require monthly safety trainings Schedule weekly brainstorming meetings
Learning + Growth	<ul style="list-style-type: none"> Provide training for leadership Cross-train employees Provide professional development 	<ul style="list-style-type: none"> % leadership who say they are receiving effective training % of employees trained in areas % of employees enrolled in learning program at work 	<ul style="list-style-type: none"> 75% 50% 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Hold trainings on effective meetings, decision-making, and delegating Create tutorials to help employees learn new roles Roll out new employee learning program

Legend: On track Missing target

Con el tiempo, tal vez notes que tu misión y tu visión deben cambiar; una evaluación anual es un buen momento para pensar en esos cambios, preparar un plan nuevo y volver a implementarlo.

MODELOS DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Pasos

El método PDSA es el más práctico para conducir el proceso de planificación estratégica en una empresa. PDSA (por sus siglas en inglés) significa planear, hacer, estudiar y actuar.

Este modelo brinda un marco de referencia para poner a prueba políticas internas, nuevas prácticas y dinámicas, pero dando espacio al monitoreo y control posterior para, más adelante, corregir puntos ciegos.

Siendo así, el proceso de planificación estratégica puede condensarse en cuatro pasos:

Crear, revisar o actualizar. Dependiendo de la situación actual de la empresa, la organización necesitará un nuevo plan estratégico, o bien una revisión / actualización de un plan existente. Este procedimiento deberá tomar siempre en consideración la misión, visión y valores del negocio.

Evaluar el entorno en busca de riesgos o restricciones. Recapitulando: la razón de ser un proceso de planificación estratégica es saber con qué recursos se puede contar y cuál es la mejor forma de asignarlos.

Realizar un análisis FODA o DOFA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Diseñar estrategias.

Por supuesto, luego de finalizar la planificación estratégica, debe darse seguimiento al resultado y determinar si hará falta hacer modificaciones, un peldaño común en las fases de la gestión de proyectos.

Modelos

Hay 5 modelos entre los cuales usted puede elegir en el momento de aplicar la planificación estratégica en su empresa. Son todos eficaces, y usted debe elegir el que sirve mejor para su organización.

1 – Estrategia básica de planificación

Este modelo de planificación es el más básico y es adecuado para nuevas organizaciones que nunca hicieron el proyecto antes, empresas pequeñas o muy ocupadas.

Las etapas de ese proceso de planificación estratégica son las siguientes:

- Identifique el propósito
- Identifique abordajes y estrategias específicas
- Identifique planes de acción para lograr la estrategia
- Controle y actualice el plan

2 – Proceso de planificación estratégica basado en cuestiones

Esta estrategia es una mejora del plan básico, y se utiliza en empresas que quieren profundarse en la planificación estratégica.

Las etapas de su proceso son:

- **Análisis SWOT – puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas**
- Las partes interesadas identifican las mayores cuestiones y los objetivos
- Revisar la misión, visión y los valores de la empresa
- Desarrollar **planes de acción** (si es posible, anuales)
- Establecer el presupuesto
- Ejecutar y monitorear

3 – Plan estratégico de alineación

El enfoque de este modelo de proceso de planificación estratégica es alinear la misión de la empresa con sus recursos.

Puede ser útil para los negocios que quieren entender por qué sus objetivos no alcanzan los resultados esperados, o que quieren ajustar sus metas.

- Delinear la misión, los recursos y las acciones
- Identificar lo que está funcionando y lo que necesita cambiar
- Determinar cómo ocurrirán esos cambios
- Añadir los cambios al proceso de planificación estratégica

4 – Planificación estratégica de escenarios

Es mejor cuando se utiliza junto con otros modelos para asegurar que el pensamiento estratégico se incorpora en el proceso.

Las etapas de ese proceso de planificación estratégica son:

- Los participantes proyectan diferentes escenarios que pueden ocurrir externamente y afectar a la empresa.
- Para cada escenario, se proyectan tres posibilidades: la peor, la mejor y la razonable
- Se hace un **brainstorm** de cómo respondería la organización a cada una de las posibilidades de la mejor manera posible
- Agréguelo a la planificación estratégica

5 – Proceso de planificación estratégica orgánica

Este plan estratégico es diferente de los otros. Se desarrolla de una forma mucho más natural que los anteriores, que siguen una formación más lineal y estructurada.

Este plan progresa naturalmente a través de un enfoque continuo en valores comunes y una comunicación consistente entre los participantes.

- Aclare los valores culturales de la empresa
- Articule la visión
- Converse sobre qué procesos son necesarios para llegar a esa visión y cómo se conducirán
- Establezca una cultura que recuerde a todos que ese tipo de proceso de planificación estratégica nunca acaba y siempre se debe actualizar.
- Enfoque en el aprendizaje y en la reflexión