



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

EL VALOR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Los centros de pensamiento académicos del mundo, en especial los dedicados a la investigación empresarial, vienen desarrollando teorías y técnicas para la ejecución de los procesos de planeación dentro de las empresas.

La planeación se ha considerado de vital importancia como herramienta para mejorar la competitividad de una empresa ante los cambios económicos que se han suscitado en el mundo, fruto del modelo económico orientado hacia procesos de mayor apertura y globalización, los cuales multiplican y agudizan la presencia y la dinámica de los competidores, nacionales e internacionales, en todo tipo de negocios.

Dos conceptos se han involucrado con la palabra planeación: el pensamiento de lo corporativo y el elemento de la estrategia. Se habla, genéricamente, de la planeación corporativa y de la planeación estratégica. Ambos conceptos tienen una significación complementaria.

Planear es, en esencia, decidir un curso de acción por anticipado. En el proceso de planeación lo que se pretende es examinar las condiciones del presente y del porvenir y medir la capacidad de respuesta de la compañía ante las características y expectativas sobre la conducta futura de los mercados.

El pensamiento central de la planeación es que el futuro se construye, no simplemente se recibe. Para moldear el futuro es necesario imaginárselo, anticiparse a lo que puede suceder, estudiar las tendencias de largo plazo en el negocio, en la competencia y en el entorno, y decidir lo que se desea construir, orientando los esfuerzos y disponiendo los recursos de la empresa hacia los objetivos que se establecen de antemano.

Un plan debe ser coherente, integrado y coordinado entre las diferentes unidades de negocios que conforman una compañía, por eso se habla de la planeación corporativa, donde se logra armonizar el pensamiento y el esfuerzo gerencial de unidades diversas hacia el logro de objetivos comunes.

La planeación corporativa es como el proceso de definir la melodía y escribir la partitura, que posteriormente será ejecutada por los maestros, expertos en diferentes instrumentos, que conforman la orquesta empresarial. Si todos lo hacen bien y armónicamente, la pieza musical sonará agradablemente.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



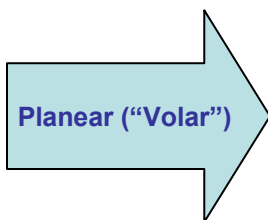
LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

Durante el proceso de planeación corporativa es necesario estudiar las condiciones de funcionamiento de las distintas unidades de negocios, frecuentemente llamadas unidades estratégicas de negocios (UEN), conocer sus realidades, determinar sus necesidades, descubrir sus oportunidades, para integrarlas con el pensamiento de la empresa como un todo.

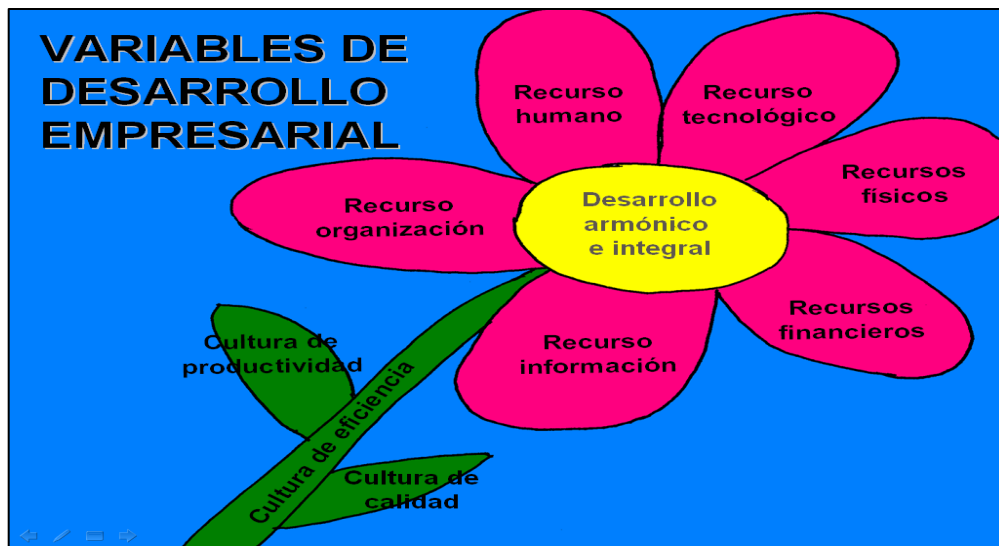
La planeación corporativa es un esfuerzo consciente y bien programado por medir los recursos disponibles en la empresa, su nivel de desarrollo, su disponibilidad y confrontarlos con la gama de alternativas para verificar la viabilidad de su ejecución. De allí salen los objetivos, los planes y los programas que comprometen a toda la organización.

El éxito de una buena planeación es garantizar el desarrollo armónico e integral de los recursos de una empresa, de tal manera que se evite el que la variable menos desarrollada determine el ritmo de crecimiento y la dinámica de la empresa. En la práctica, una empresa progresa al ritmo que le permita su variable menos desarrollada, no importa el nivel de desarrollo de las demás variables. Usted puede tener la mejor tecnología, pero si su recurso humano no está calificado, no espere los mejores resultados.

Planear es “volar” por anticipado sobre las condiciones del medio y de la empresa para determinar el rumbo y asignar el adecuado uso de los recursos empresariales. Gráficamente, el proceso se puede ver así:



Fijar un curso por anticipado
Medir la habilidad y capacidad de los recursos disponibles
Organizar y coordinar los diferentes planes, programas y recursos
Evaluar la factibilidad y conveniencia de cada programa
Imaginar escenarios diferentes para anticipar alternativas de acción diversas
Determinar factores que requieran especial atención y cuidado



Por su parte, cuando hablamos de la planeación estratégica, hacemos referencia a las diversas metodologías disponibles para seleccionar por anticipado el camino que la empresa desea recorrer. Estrategia es el pensamiento de largo plazo sobre cómo y qué debemos hacer para lograr ser competitivos en el mercado.

No hay una mejor estrategia que otra, la estrategia depende de cada compañía, de sus condiciones, de su entorno, de la voluntad de sus dueños, de las características de cada empresa. Una estrategia exitosa en una empresa, puede no serlo en otra de características semejantes, aún estando en el mismo mercado. Por eso es necesario tener la propia estrategia.

Generalmente no es fácil decidir sobre la estrategia, porque se tiene gran temor a equivocarse o a sentirse encasillado y sin capacidad de movimiento. De hecho, lo tradicional en las empresas es no definir por anticipado, no seleccionar alternativas, no plantear soluciones antes de la ejecución, el famoso “váyale dando, que después vamos viendo”.

Lo más ajeno a la estrategia es dejar que las cosas vayan sucediendo, que el mercado y la competencia decidan por nosotros, obrar como veletas respondiendo a golpes de competencia, sin formar nuestra propia “batería” de elementos competitivos. En estrategia, las “cargas” se arreglan antes de emprender el camino y previamente se decide el camino. Si a usted no le interesa que camino tomar, entonces está perdido como competidor.

Como se afirma en el famoso escrito de Alicia en el País de las Maravillas:



Por favor, podrías decirme ¿qué camino debería tomar? - preguntó Alicia.



Eso depende en gran parte del problema de saber a dónde quieres ir - dijo el gato.



No me importa mucho a donde iré – dijo Alicia.



Entonces no importa cuál camino tomes - dijo el gato.

**Alicia en el País de las Maravillas
Lewis Carroll**

Estrategia es elección, saber qué se va a hacer y qué no se va a hacer, en cuanto a: los mercados y el perfil de los clientes, los productos y sus características, los precios y servicios, la estructura de producción, las fuerzas de ventas, los canales de distribución, etc., es decir, decidir qué y cómo quiero ser como empresa y cómo espero que mis clientes me reconozcan y me acepten.

Para construir una estrategia se requiere partir del estudio minucioso del entorno, la competencia y la compañía y bajo un proceso sistemático de reflexión, decidir cómo debe ser la empresa. La estrategia se decide y se construye, hay que creer en ella y persistir. Ninguna estrategia es fácil de construir o de lograr en corto tiempo. Se requiere el esfuerzo mancomunado de toda la organización para desarrollarla y obtener todos sus beneficios.

Una estrategia permanece en el tiempo, no se cambia a cada momento. Sólo se cambia si las condiciones del entorno, la competencia, la tecnología o el marco legal han cambiado drásticamente y nos invitan a replantear el negocio. De lo contrario, crea en ella y no siga respondiendo por impulsos ante acciones de su competencia. Permita que sus clientes lo identifiquen como es su empresa, que la “saboreen” con todas sus características y ventajas, con lo que la hace diferente a sus competidores.

Si quiere ser estratégico haga algo diferente, no simplemente trate de ser igual a su competidor. Si trata de ser como su competidor, quien le esta decidiendo su estrategia es él, no usted. Las empresas deben distinguirse y reconocerse por algo que las hace diferentes, esa es la clave de su estrategia y alrededor de ese pensamiento se desarrolla todo el esfuerzo corporativo para construir la empresa que se desea.

Michael Porter, uno de los autores más reconocidos en estrategia, afirma que para que una empresa sea verdaderamente competitiva, a más de lograr una alta eficiencia operacional, debe tener una estrategia y hacer algo diferente a los demás: “Lograr los mejores métodos es decisivo y fundamental, pero no es suficiente. También hay que tener una posición única. Y esa posición única se manifiesta en maneras diferentes de hacer negocios, únicas a su organización. Y créanme, si realmente pueden ser únicos y comunicar esa singularidad y lograr que la organización se concentre alrededor de ella, usted tendrá los empleados más motivados de cualquier otra parte. ¿Cómo hacer esto? Comunicando, afinando sus ofertas para que nuevos clientes las aprecien. Pero hay que mantenerse dentro de los parámetros de su posición única, ya sea conveniencia o un precio ultra bajo o lo que sea, un servicio excelente. Artículo “Descifrando la estrategia”, 1997.

Hay muchas variables para posicionarse en forma diferente: el producto, el enfoque, la fuerza de ventas, el servicio, el precio, la oportunidad, la atención, etc. ¿Cuál es el enfoque único de su compañía?

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co