

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

¿Qué cosas debemos evitar al elaborar nuestra estrategia?

Al diseñar la estrategia de nuestra organización deberemos tratar de evitar lo siguiente:

- La estrategia no debe desvirtuar en ningún momento la misión principal de nuestra organización.
- La estrategia de una organización es una de sus armas de trabajo principales, y para su elaboración deberemos conocer a organizaciones similares a la nuestra, lo que supone intentar conocer sus estrategias respectivas. Por ello podríamos caer en la tentación de copiar la estrategia de alguno de ellas. Esto hay que evitarlo siempre porque entonces dicha entidad, a la que hemos copiado, conocerá nuestra estrategia mucho mejor que nosotros mismos y eso no nos beneficiaría. Por lo tanto no debemos de imitar nunca la estrategia de otra organización.
- La estrategia de nuestra organización es un documento de trabajo en el que vamos a apoyar muchas de nuestras decisiones, por lo que no debemos de hacer nunca un documento para andar por casa o para salir del paso. La estrategia no es un mero ajuste de detalles sino algo que nos ayuda a decidir sobre nuestras inversiones o nuestras campañas de marketing.
- Aunque la estrategia es un documento de gran importancia no es un bloque monolítico casi sagrado. No hay que olvidar que para su elaboración hemos partido de muchos supuestos, algunos de los cuales se cumplirán y otros no. Cada cambio de condiciones debe suponer un cambio de rumbo dentro de lo posible.
- Como hablamos de inversiones, modelos, ventas y otros asuntos muy relacionados con la dirección general, podríamos pensar que la estrategia es un documento que afecta a un ámbito muy reducido de directivos. Nada más lejos de la realidad. El documento de estrategia no se debe ocultar a los mandos intermedios, porque ello nos conduciría a una situación de desinformación que se traduciría en una falta de comunicación ascendente sin la cual sería muy difícil el éxito. No olvidemos que estos mandos intermedios son los que más sufren en la organización las presiones de los plazos, los costes, la falta de medios, etc.

Qué características es recomendable que tenga nuestra estrategia?

La estrategia de nuestras organizaciones debería de tener las siguientes características:

- La estrategia de una organización es bueno que transmita una idea de triunfo. La estrategia se hace para triunfar, y por eso resulta muy útil en muchos casos acompañarla de un lema o eslogan con cierta agresividad que resuma su misión principal, transmitiendo esa sensación.
- Aunque el documento de estrategia sea de distribución limitada dentro de la organización, todos los trabajadores deben saber que existe y que se cuenta con ella para alcanzar los objetivos que se buscan. La estrategia tiene que ser un reto para todos los trabajadores de nuestra organización.
- Es recomendable plantear la estrategia y abordarla paso a paso, escalón a escalón, fijando para cada uno de ellos un reto parcial, y procurando asimilar cada fase antes de acometer la siguiente.
- Tiene que establecer con claridad unas prioridades para sus acciones.
- La estrategia tiene que ser dinámica, un documento vivo, con posibilidades diversas ante situaciones cambiantes. Las técnicas de simulación y las teorías de juegos son herramientas que nos pueden ayudar a definir nuestra estrategia con varios escenarios alternativos en el horizonte.

¿Dónde podemos fundamentar nuestra estrategia?

Con las directrices generales indicadas y los datos que tenemos sobre la evolución del sector, sobre nuestros competidores y sobre nosotros mismos estamos en condiciones de elaborar un documento de estrategia, que se base en:

- Los puntos fuertes del sector.
- Los puntos fuertes de nuestra organización.
- Los puntos débiles de organizaciones similares a la nuestra.

Una forma de plantear nuestra estrategia es basarla en aquello que nos de una ventaja competitiva y sostenible con respecto a otras entidades similares a la nuestra. Por ejemplo:

- Servicios diferenciados. Denominamos servicios diferenciados a los que ofrecen alguna particularidad que no tienen los servicios de otras entidades similares a la nuestra, por la cual resultan especialmente atractivos.
- Selección de un segmento. Si entidades similares a la nuestra se dirigen a un público objetivo muy amplio, nosotros podemos centrarnos solamente en un segmento y convertirnos en 'especialistas' dentro de él. Esto nos permitirá trabajar con mayor efectividad y mejor rendimiento que los demás dentro de ese segmento.
- Procedimientos innovadores. Aunque los procedimientos que se utilizan en las organizaciones se revisan con frecuencia, siempre subyace en ellos una componente de rutina, de que 'esto siempre se ha hecho así', que impide a veces su verdadera renovación. Si conseguimos dar a algunos de nuestros procedimientos un giro verdaderamente copernicano, creando algo nuevo e inesperado, que nos de una ventaja radical con relación a otras organizaciones, es indudable que podríamos basar nuestra estrategia en la aplicación de este procedimiento.

Otra forma de plantear nuestra estrategia puede ser mediante el aprovechamiento total de los recursos que tenemos:

- Partimos de la base de que nuestros recursos no están aprovechados al cien por cien de sus posibilidades, y que por lo tanto, mejorando su aprovechamiento, podremos por ejemplo mejorar nuestra gestión interna, mejorar nuestros servicios o ahorrar costes.
- Al hablar de los recursos no nos referimos solo a los recursos materiales, sino también a los recursos humanos y sobre todo al aprovechamiento de ese recurso intangible que es el tiempo.
- Si aplicamos esta estrategia no tenemos que tener miedo a dar la vuelta a la organización entera si fuera necesario, incluso haciendo una verdadera revolución, ya que el mayor peligro que encierra es que todo se quede en un simple maquillaje.
- Planteando nuestra estrategia en base al mejor aprovechamiento de los recursos, podemos encontrarnos con que éstos estén mejor aprovechados de lo que creíamos y que las mejoras con las que contábamos no alcancen los valores esperados.

¿Cómo elaborar el informe final de nuestro plan estratégico?

La persona que haga de ponente del plan estratégico será también la responsable de elaborar su informe final, y lo mismo que todos los puntos anteriores habrán sido objeto de un trabajo en equipo con otros responsables de la organización, el informe final será siempre discutido y comentado antes de su aprobación definitiva por un grupo de trabajo donde no pueden faltar las más altas instancias de nuestra organización, que una vez que lo aprueben deberán asumirlo e imponerlo en su totalidad.

En el informe recogeremos con detalle los resultados de los análisis del sector, de las otras organizaciones del ramo y de nuestra propia organización, así como cuáles son los objetivos que nos marcamos, sus plazos, sus prioridades y su justificación, todo ello repetido en varios escenarios posibles entre los más probables que puedan darse. También expondremos los medios financieros, económicos, humanos y materiales que se necesitan para llevar a cabo el plan, los hitos intermedios para la valoración de su cumplimiento y el plan de seguimiento y revisión, si procede, de la estrategia que se propone.

Además de todo lo anterior, que es de sentido común y no precisa ninguna aclaración, cuando se hace el plan estratégico de una organización no lucrativa, hay que señalar dos cosas importantes:

- El Plan estratégico tiene que estar alineado con la misión de la organización.
- En caso de éxito, el resultado del plan debe coincidir con la visión de futuro que tenemos de nuestra organización.

La misión de una organización es lo que podríamos llamar la esencia de su existencia, lo que la justifica y le da sentido, es su definición más escueta en palabras y de mayor alcance en contenido. La misión de la organización es por lo tanto su razón de ser y por eso la concordancia entre la misión y el plan de estrategia tiene que ser absoluta. Incluso podríamos decir que el enunciado de

la misión debería figurar en la cabecera de cada plan de estrategia como aquello que le da sentido y lo justifica.

La relación entre ambos tiene una conexión triple:

- En primer lugar, como acabamos de decir, porque la estrategia, en términos generales, tiene que estar de acuerdo con la misión en su definición principal.
- En segundo lugar porque en la definición de la misión de una organización figuran con frecuencia referencias a sus principios éticos y a sus recursos económicos, que también tienen que ser respetados al tratar de los medios necesarios para llevar a cabo el plan.
- Finalmente, en tercer lugar, porque el plan de estrategia puede ser muy bien un plan específico para afianzar la propia misión de la organización, es decir, un plan estratégico destinado a fortalecer y clarificar nuestra propia misión.

En cuanto a la relación entre la estrategia y la visión que tenemos de la organización es claro que tienen que coincidir totalmente cuando las dos tengan la misma proyección en el tiempo. La visión que tenemos de nuestra organización a un plazo determinado es algo así como la plasmación de las realidades y logros que habremos conseguido en ese tiempo. Por otra parte, si nuestra estrategia al mismo término temporal se lleva a cabo con éxito, las realizaciones conseguidas tendrán que ser las mismas que queríamos alcanzar. En este sentido, el plan estratégico será siempre algo encaminado a conseguir que se haga realidad la visión de futuro que tenemos de nuestra organización. Por eso precisamente el plan de estrategia es un reto para todos los profesionales, porque tiene que llevarnos a donde queremos ir y a ningún otro sitio.