



Foto: [Medium](#)

El éxito de la Planificación Estratégica: Visión de Proceso End to End

Max Leonel Florián Farfán

Resumen

La planeación estratégica debería de ser un factor clave del éxito para que una organización logre sus objetivos estratégicos, pero en la realidad se queda en un documento bonito, en el mejor de los casos de acuerdo con una metodología estructurada, lográndose ejecutar muy poco de lo planteado. El objetivo de este artículo es a través de una visión integral end to end del proceso desde principio a fin, proporcionar a la alta dirección de una organización un marco metodológico de trabajo para que los diferentes departamentos trabajen como eslabones de una cadena en lograr las metas estratégicas, partiendo de un análisis externo e interno, formulando la estrategia de una forma coherente, integrada y sistemática con su cuadro de mando integral compuesto de indicadores que nos permitan medir el avance de los objetivos estratégicos, apoyándose en un portafolio de proyectos, iniciativas estratégicas o impulsores, así como las acciones más importantes para conseguir una ejecución exitosa.

Palabras clave

Proceso de principio a fin, Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico, Indicadores claves de desempeño.

Abstract

Strategic planning should be a key success factor for an organization to achieve its strategic objectives, but in reality it remains a beautiful document, at best according to a structured methodology, managing to execute very little of what was proposed. The objective of this article is through a comprehensive end-to-end vision of the process from beginning to end, to provide the top management of an organization with a methodological framework for the different departments to work as links in a chain in achieving strategic goals, based on an external and internal analysis, formulating the strategy in a coherent, integrated and systematic way with its balanced scorecard composed of indicators that allow us to measure the progress of the strategic objectives, relying on a portfolio of projects, strategic initiatives or drivers, as well as the most important actions to achieve a successful execution.

Keywords

End to End process, strategic planning, balanced scorecard, strategic map, Key Performance indicators.

Introducción

Una organización o una empresa tiene como fin primordial crecer y evolucionar, no puede dejar al azar los aspectos fundamentales del negocio, por lo cual debe realizar un proceso serio de planeación estratégica con visión de proceso end to end que contenga la preparación, formulación y puesta en práctica para direccionar correctamente todos los recursos y toma de decisiones hacia el cumplimiento de las metas.

Este proceso de planeación parte de un análisis completo tanto del entorno externo como del entorno interno de la organización para definir la estrategia. La formulación de la estrategia inicia con la definición de los objetivos estratégicos que logren crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo ante los rivales, estos objetivos deben integrarse y relacionarse en un mapa estratégico que tenga su cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión y metas, así como las iniciativas estratégicas que impulsen el cumplimiento del plan.

Una vez formulado el plan estratégico de una forma sistemática corresponde lo más importante que es lograr hacerlo realidad con una ejecución exitosa, lo cual tiene mucho que ver con el liderazgo, las personas y los procesos. Tanto la formulación como la ejecución de la estratégica se deben acompañar de un proceso continuo de alineación de la organización, vinculando las unidades de soporte y de negocio en el largo plazo y en las operaciones diarias, teniendo en

cuenta presupuesto de gastos operativos y de capital y la comunicación efectiva de la estrategia para lograr la motivación y el compromiso del personal.

Adicionalmente durante la ejecución de la estrategia deben realizarse reuniones periódicas que nos permitan verificar la validez de lo que se ha planificado, identificando los cambios en el entorno tanto interno como externo y hacer los ajustes necesarios para ser más competitivos. En la Figura 1 se muestra un diagrama de proceso de la planeación estratégica con enfoque end to end.

Figura 1

Diagrama de proceso de planeación estratégica



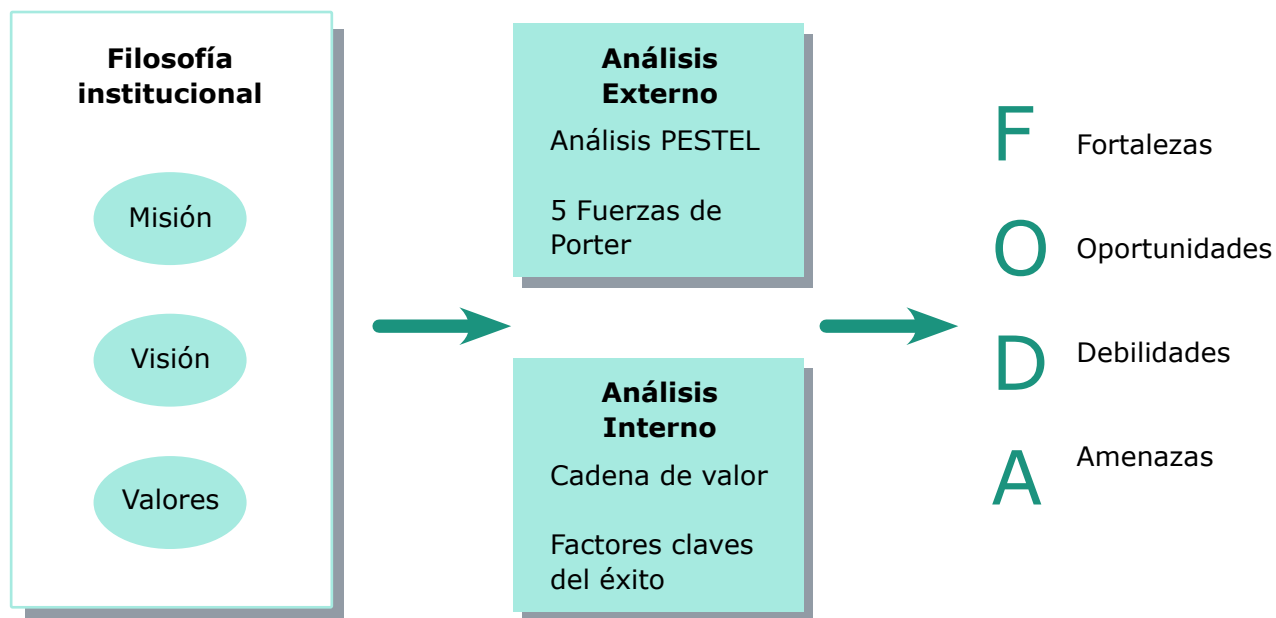
Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

1. Análisis estratégico

Kaplan & Norton (2008) conducen el análisis estratégico partiendo de la clarificación y mejora de la visión lo que permite tener un panorama claro de lo que se necesita alcanzar, para luego realizar una análisis externo e interno que incluya una evaluación de los procesos, capacidades y desempeño de la organización en relación con sus competidores y su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria (p. 71). En la Figura 2 se muestra un Diagrama del Subproceso Análisis Estratégico.

Figura 2

Diagrama del sub proceso de análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

1.1. Filosofía institucional

Toda estrategia comienza con definir o revisar la filosofía institucional, siendo esta la esencia fundamental de una organización, integrada por la misión, visión y valores.

De acuerdo con Martínez & Milla (2012), la misión responde a las preguntas ¿Por qué existimos?, ¿En qué negocios?, ¿Como lo desarrollamos? (p. 22). Por lo cual su declaración debe describir la razón de ser de una empresa, contener el mercado objetivo o principales clientes y el propósito fundamental haciendo énfasis en el valor que brinda a los clientes con sus productos o servicios, quedando muy clara la diferenciación que tiene respecto a la competencia. La misión tiende a ser estable en el tiempo, aunque puede evolucionar en función del entorno y debe permitir entender de forma clara y sencilla a cualquier miembro interno o externo de la organización, a qué se dedica la empresa y para qué existe en el mercado.

La visión define a dónde queremos llegar en el largo plazo, cual es el sueño que queremos alcanzar en el período de tres a diez años.

La visión define a dónde queremos llegar en el largo plazo, cual es el sueño que queremos alcanzar en el período de tres a diez años.

Asimismo, sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas para crecer y ser competitivos. La descripción de la Visión debe ser tal que su sola lectura deje claridad sobre el cambio desafiante, pero alcanzable que la organización desea

lograr en el período trazado. Con el tiempo puede tener modificaciones, pero siempre debe estar centrada en la misión. Según Martínez & Milla (2012) la visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos ser? (p. 21).

Los valores son las bases éticas y morales que guían el comportamiento de una organización, son los principios que los colaboradores aplican con los clientes e internamente y que crean pertenencia. Es recomendable que la cultura de cualquier entidad esté basada en valores y que los mismos se constituyan en el motor que estimule los resultados. Martínez & Milla (2012) plantea que los valores deben responder a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Cómo hacemos las cosas? Y ¿En qué creemos? (p. 25,26).

1.2. Análisis Externo

Si bien el entorno en el que se desempeñan las empresas es algo que no se puede controlar, se debe conocer. Para esto se seleccionan aquellas variables externas que afectan a la compañía y se profundiza en el análisis de cada una de ellas, para esto existen varias metodologías aplicables, entre las más utilizadas están el análisis Pestel y las 5 fuerzas de Porter. De este análisis resultan las principales oportunidades y amenazas a la que está expuesta la empresa.



• Análisis del Entorno

El análisis del entorno donde opera una organización o empresa es fundamental para la

definición de las estrategias de corto mediano y largo plazo, ya que esto servirá para identificar y evaluar aspectos relevantes que la afectan en el presente y en el futuro, que resultan vitales para su desempeño.

Como herramienta se recomienda utilizar el análisis PESTEL, que es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, los seis factores descritos por Kotler & Keller (2012). Estos factores se deben contrastar con la situación de la empresa y así sirvan de base para identificar oportunidades y amenazas en el FODA (p. 74).



• Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo propuesto por Porter (1995) y presenta un esquema simple y práctico para que la empresa pueda determinar su posición actual a través de un análisis externo de la industria o sector a la que pertenece y así seleccionar las estrategias a seguir. De acuerdo con este enfoque es ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (p. 25).

Este modelo analiza elementos de la competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza

de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes para determinar las brechas a favor o en contra que le permitan identificar aspectos relevantes para formular la estrategia. Todas y cada una de estas fuerzas inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos para aprovechar las oportunidades en el mercado y disminuir las posibles amenazas.

1.3. Análisis interno

El análisis interno nos ayuda a determinar el éxito de la empresa en un sector examinando sus recursos, activos, características, competencias y capacidades para desarrollarse frente a la competencia y tener resultados óptimos, para esto utilizaremos la cadena de valor y los factores claves del éxito. Dicha información será de gran utilidad para el análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades internas en relación con los competidores y así formular la estrategia y procesos de ejecución



• Cadena de valor

La cadena de valor introducida por Michael Porter es una herramienta estratégica que grafica y permite describir y analizar el desempeño de las actividades de una organización para generar valor al cliente final y así identificar las ventajas

competitivas de un negocio frente al mercado. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, incrementando la rentabilidad, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2008) para definir la cadena de valor de una empresa, primero se debe descomponer la empresa en actividades estratégicas de negocio y de soporte que aporten ese valor y entender la generación de costes que provocan, para después componer un sistema de relaciones entre estas con el fin de entender qué nos hace diferente a nuestra competencia.



• Factores Claves del Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos valorados en el mercado que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva ante sus rivales. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. Hamel y Prahalad (1999) señalan que, para ser considerados como

factores competitivos, estos deben de cumplir tres puntos importantes: el valor percibido por los clientes, la diferenciación de los competidores y la extensibilidad.

1.4. Análisis FODA

Una vez considerado el entorno macroeconómico y el conjunto de factores del microentorno que influyen y condicionan a nuestra empresa y el mercado donde está englobada. Procedemos a realizar el análisis FODA a fin de evaluar el estado actual de la empresa y, al mismo tiempo, calcular escenarios eventuales que puedan comprometer el desarrollo de planes futuros. Esta herramienta utiliza cuatro variables distintas de las cuales dos están en relación con el ámbito externo de la empresa: AMENAZAS y OPORTUNIDADES y dos en relación con el ámbito interno de la empresa: FORTALEZAS Y DEBILIDADES, lo cual permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Las fortalezas son aquellos factores internos, atributos, capacidades, recursos o destrezas que una empresa tiene para alcanzar los objetivos estratégicos que ayudan a elevar la capacidad competitiva y nos permiten aprovechar las oportunidades o bien eliminar, compensar o paliar el efecto de las amenazas. Entre las fortalezas podemos encontrar un buen ambiente laboral, proactividad en la gestión o conocimiento del mercado.

Las debilidades son aspectos negativos internos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo

de la estrategia de la empresa, provocan una posición desfavorable frente a la competencia, no permiten aprovechar las oportunidades y abren puertas a las amenazas y por tanto deben ser controladas y superadas, aquí podemos ubicar los salarios bajos, equipamiento obsoleto o falta de capacitación.

Las oportunidades son factores situaciones, circunstancias, demandas que resultan positivos y favorables en el entorno externo para alcanzar los objetivos de la organización, que pueden ser aprovechadas y convertirlas en fortalezas con el tiempo cómo, por ejemplo: nuevos nichos de mercado, sectores con altos niveles de crecimiento, regulación a favor, competencia débil, nuevas metodologías emergentes y mercados mal atendidos.

Las amenazas se definen como toda fuerza del entorno externo que puede afectar a la entidad e impedir la implantación de una estrategia, o incrementar los riesgos de su efectividad, es importante concentrar los esfuerzos en aquellas que se consideren más nocivas, aquí podemos encontrar los conflictos gremiales, regulaciones desfavorables y cambios en la legislación.

2. Formulación estratégica

La formulación estratégica tiene como insumo principal el diagnóstico externo e interno y el análisis FODA para la determinación de los objetivos estratégicos que logren aprovechar las fortalezas y oportunidades, superar las debilidades y proteger a la empresa ante las amenazas. Teniendo los objetivos definidos y

debidamente relacionados, se debe asignar indicadores y metas que nos permita medir y monitorear el cumplimiento de estos. Para apoyar el logro de los indicadores y por ende los objetivos es necesario también definir iniciativas estratégicas o proyectos. En la Figura 3 se muestra un Diagrama del subproceso de formulación estratégica.

Figura 3

Diagrama del sub proceso de formulación estratégica



Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

Una herramienta muy útil para la formulación estratégica y su ejecución es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral presentada por Kaplan & Norton (2008), la cual traduce la estrategia en objetivos debidamente ordenados a través de un mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estableciendo relaciones de causa y efecto de abajo

hacia arriba. Estos objetivos serán medidos a través de indicadores financieros y no financieros, apoyados por iniciativas estratégicas. La Figura 4 muestra la relación existente entre la visión y la misión como centro de la estrategia y las perspectivas del balanced scorecard.

Figura 4

Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Santos C & Fidalgo C (2004)

El balanced scorecard es una herramienta que contribuye con la gerencia para que se tenga un análisis permanente que le permita monitorear las estrategias descritas y evaluar sus resultados, para si poder tomar decisiones de forma oportuna, posibilitando que los dirigentes puedan formular medidas correctivas o de mitigación

2.1. Cuadro de mando mapa de objetivos estratégicos

La identificación de los objetivos estratégicos permite a la entidad la alineación con la filosofía institucional y es el resultado de un profundo análisis FODA resultante del entorno externo e interno de la empresa y deben de tener en cuenta lo siguiente: obedecer al segmento objetivo de clientes deseados, que nos lleven al cumplimiento de la misión y visión, mejoren nuestra propuesta de valor, en las características particulares de los productos, precios y servicios, con que pensamos satisfacer las expectativas de los clientes, y ganar su preferencia y que nos permitan ser distintos, tener una ventaja competitiva, tener una forma particular de hacer negocio que posibilita ofrecer una combinación de valor superior a los rivales.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización

La elaboración de una estrategia puede entenderse como un arte, sin embargo, la descripción de la estrategia debe ser de una manera más disciplinada para aumentar las probabilidades de éxito de su aplicación, haciéndola simple de entender, pero a la vez retadora, que permita que toda la organización sea capaz de traducirla en su día a día. Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de

Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último de aprendizaje y crecimiento. **A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.**

Los mapas estratégicos ayudarán a las organizaciones a considerar su estrategia de una forma coherente, integrada y sistemática, así impulsar el desempeño organizacional y cuando se presenten deficiencias en las estrategias tomar acciones correctivas tempranas.



• **Perspectiva financiera**

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como rentabilidad, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, disminución de costos, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización y el cumplimiento del plan estratégico, dado que unos buenos resultados financieros denotan que las demás perspectivas de la empresa están funcionando correctamente.

La estrategia financiera puede encaminarse ya sea por el lado del crecimiento de los ingresos o por la productividad, la cual comprende, mejorar la estructura de costos mediante la reducción de gastos directos e indirectos y el uso de los activos de manera más eficiente.



• Perspectiva de clientes

Generalmente los objetivos considerados en esta perspectiva tienen que ver con el ciclo del cliente, entre lo más relevante tenemos la satisfacción y retención de clientes, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización se desempeña. Al cumplir los objetivos de la perspectiva de los clientes, esto se verá reflejado en la perspectiva financiera.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes, eligiendo una de tres estrategias o una mezcla de estas: La Excelencia operativa, Grado de relacionamiento con el cliente o Liderazgo de producto.

Las empresas que persiguen una estrategia de excelencia operativa necesitan para sobresalir precios competitivos, calidad, selección de productos y realización de pedidos rápidos. En relación con el cliente, una organización debe insistir en la calidad de sus relaciones con este, incluyendo el servicio excepcional y la integridad de las soluciones que ofrece. Y las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo en productos concentrarse en la funcionalidad, las características y el rendimiento global de sus productos y servicios.



• Perspectiva de proceso internos

Identifica los procesos internos que impactan en mayor medida en la satisfacción al cliente y generan negocio, los cuales se enfocan en productividad, calidad e innovación de productos y servicios, penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes, gestión integral del cliente, mejorar la cadena de valor, tanto procesos de negocio como de soporte que generan una propuesta de valor diferenciada al cliente. Se deben analizar las necesidades de los clientes actuales y futuros para desarrollar las soluciones oportunamente.



• Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que define las competencias básicas y habilidades, las tecnologías y la cultura de la empresa necesarios para apoyar los

procesos de creación de valor y la estrategia de una organización.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva

proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos. El valor no

reside en cualquier activo intangible individual surge de todo el conjunto de los activos tangibles e intangibles y la estrategia que los conecta entre sí, en el contexto organizacional.

A diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible. Identificamos tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

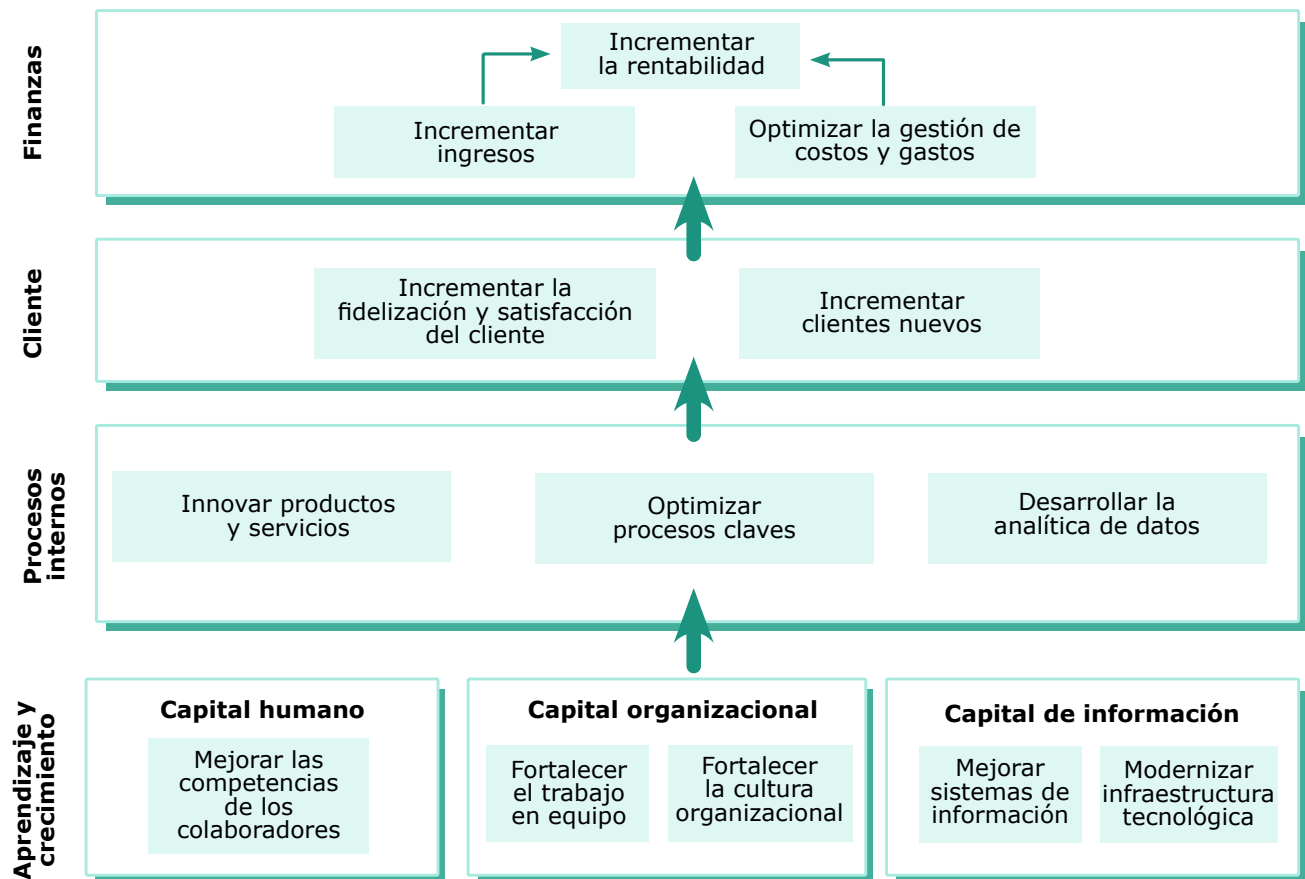
- **Capital humano:** las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa para desempeñar los procesos críticos de una organización.
- **Capital de información:** las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa que respalda los procesos internos críticos.
- **Capital organizacional:** la cultura de la empresa que manifieste un profundo conocimiento e interiorización de la misión, visión, valores y competencias necesarias para ejecutar la estrategia, su liderazgo, capaz de movilizar la organización hacia el logro de la estrategia, la alineación de todo el personal en un propósito común, una visión compartida, entendiendo de qué forma cada departamento ayuda a la estrategia general

y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento y trabajar en equipo.

En la Figura 5 se muestra un ejemplo básico de un mapa de objetivos estratégicos.

Figura 5

Ejemplo básico de mapa de objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

2.2. Cuadro de mando indicadores

Luego de construir el mapa de objetivos estratégicos con las declaraciones que describen lo que hay que hacer para tener éxito en la implementación de la estrategia, se necesita armar un cuadro de mando de indicadores que nos permita saber cómo vamos; si vamos bien o mal en la ejecución.

Este cuadro de mando necesita un conjunto de indicadores claves de desempeño o KPI (Key Performance Indicators) para dar seguimiento y controlar el desempeño de la estrategia, estos indicadores son medidas estándar que se usarán para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. A cada objetivo se le debe asociar al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso, estos indicadores deben representar mejoras importantes a través de la organización.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores: Indicadores de resultado que miden la consecución del objetivo estratégico, también llamados indicadores de efecto, por ejemplo, el índice de satisfacción al cliente y el incremento de las ventas que muestran el impacto directo en el objetivo e indicadores de causa, también llamados indicadores inductores que apoyan indirectamente el resultado, por ejemplo, el número de horas de formación a los asesores de ventas o atención al cliente que mide el esfuerzo para mejorar las capacidades, bajo este análisis lo más conveniente es medir ciertos objetivos a través de varios indicadores.

Los indicadores por monitorear deben de cumplir con lo siguiente:

- Estar ligados a la estrategia.
- Deben ser cuantitativos y objetivos, que puedan ser interpretados fácilmente del mismo modo por cualquier persona de la organización y motiven a la acción.
- Que describan con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
- Disponer de una ficha por cada indicador donde se detallen al menos las siguientes características: Nomenclatura del indicador, definición detallada del mismo, método de cálculo y periodicidad, fuentes de información para el cálculo y el responsable.

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas, niveles de éxito y los responsables para su ejecución. Estas metas deben ser retadoras y gestionables, de modo que se midan mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen anuales para el resto de los años que abarque el plan estratégico. Los responsables de los resultados de los indicadores deben de justificar las desviaciones y proponer las acciones correctivas. Algo muy importante son los niveles de éxito de los indicadores, se suele definir escalas de medición, las cuales son acordadas por la alta dirección, por ejemplo: cumplimiento de la meta entre un 80 y 100% bueno,

entre un 70 y un 79% regular y debajo de 70% malo. En la Tabla 1. se muestra un ejemplo básico de un cuadro de mando de indicadores.

Figura 6

Ejemplo básico de cuadro de mando de indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL	VALOR META	UNIDAD	EFFECTIVIDAD
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	Rendimiento sobre capital	16	17	%	94%
	Incrementar ingresos	Monto de ingresos	3,200,000.00	3,620,000.00	Monetaria	88%
	Optimizar la gestión de costos y gastos	Relación costos y gastos a ventas	60	50	%	83%
Clientes	Incrementar la fidelización y satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	80	85	%	94%
	Incrementar clientes nuevos	Número de clientes nuevos	550	500	Número	110%
Procesos internos	Innovar productos y servicios	Número de productos mejorados/nuevos	8	11	Número	73%
	Optimizar procesos claves	Tiempo promedio de atención	26	30	Minutos	87%
	Desarrollar la analítica de datos	Campañas publicitarias efectivas	4	5	Número	80%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	% de capacitaciones realizadas	65%	60%	%	108%
	Fortalecer el trabajo en equipo	Índice de trabajo en equipo	75%	80%	%	94%
	Fortalecer la cultura organizacional	Índice de Cultura	65%	80%	%	81%
	Mejorar sistemas de información	% de software mejorados	40%	60%	%	67%
	Modernizar Infraestructura tecnológica	% de infraestructura actualizada	30%	50%	%	60%

Escala de Medición: De 80 a 100% ■ De 70 a 79% ■ De 0 a 69% ■

Fuente: Elaboración propia

2.3. Cuadro de mando de iniciativas estratégicas

Hasta ahora hemos desarrollado un cuadro de mando integral de objetivos relacionados e indicadores y metas, pero para lograr las metas planteadas necesitamos definir y asignar prioridad a las iniciativas estratégicas o proyectos que más impacten.

El proceso de priorización de iniciativas estratégicas debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidad de la iniciativa de tener un impacto positivo sobre los objetivos estratégicos.
- Cuantificar el costo y los beneficios de la iniciativa estratégica.
- Recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto o iniciativa.
- Planificación en el tiempo del proyecto o iniciativa estratégica.
- Impacto en otras iniciativas sobre los resultados exitosos esperados con esta iniciativa.

Cada uno de los criterios anteriores debe recibir un peso relativo según la importancia que tenga dentro de la empresa y así poder seleccionar las iniciativas o proyectos que más impacten en el logro de las metas planteadas.

Las iniciativas estratégicas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento, incluso un cuadro de mando integral propio. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable que controle su cumplimiento, así como el equipo del proyecto. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas

estratégicas y que tengan un presupuesto asignado. En la Tabla 2. Se muestra un ejemplo básico de un cuadro de mando de iniciativas estratégicas.

Figura 7
Ejemplo básico de cuadro de mando de iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	ÁREA RESPONSABLE	COMIENZO	FIN	AVANCE REAL	AVANCE PLANIFICADO	EFFECTIVIDAD
Procesos internos	Innovar productos y servicios	Desarrollar el servicio virtual	Mercadeo	01/01/2023	15/07/2023	50%	40%	125%
		Implementar Sistema de Gestión de calidad	Procesos	01/06/2023	01/10/2024	30%	50%	60%
	Optimizar procesos claves	Optimizar los procesos de venta	Procesos	01/03/2023	15/11/2023	52%	70%	74%
	Desarrollar la analítica de Datos	Implementar área de inteligencia de negocios	Mercadeo	01/06/2023	15/11/2024	40%	40%	100%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	Estructurar el programa de capacitación	Talento Humano	01/03/2023	15/03/2024	60%	65%	92%
	Fortalecer el trabajo en equipo	Desarrollar un programa de dinámicas de trabajo en equipo	Talento Humano	01/03/2024	15/03/2025	80%	70%	114%
	Fortalecer la cultura organizacional	Desarrollar un programa de cultura organizacional	Talento Humano	01/06/2023	15/12/2025	50%	40%	125%
	Mejorar sistemas de información	Implementar un software de gestión de clientes	Tecnología	01/01/2023	01/06/2024	40%	60%	67%
		Implementar software de contabilidad	Tecnología	02/01/2023	01/06/2024	50%	50%	100%
	Modernizar infraestructura tecnológica	Actualizar hardware de la empresa	Tecnología	01/06/2023	15/12/2025	42%	55%	76%

Escala de medición
De 80 a 100%
De 70 a 79%
De 0 a 69%

Fuente: Elaboración propia

3. Ejecución de la Estratégica

Kaplan & Norton (2008) indican que en diversas encuestas realizadas durante las dos últimas décadas entre el 60% y el 80% de las empresas no logran llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos, exponiendo que el problema no está en la definición de la estrategia, si no que en la ejecución. Entre los resultados de las encuestas están los siguientes:

- » Menos del 10% de los colaboradores entienden la estrategia.

- » Solo el 40% de las organizaciones relacionan el presupuesto con la estrategia.
- » 85% de los equipos ejecutivos destinan menos de una hora al mes a la estrategia.
- » Solo el 30% relacionaba los incentivos de la compensación salarial con la estrategia.

Para lograr una ejecución efectiva de la estrategia se deben realizar las siguientes acciones:

- » Pensar en la ejecución desde el momento que se diseña la estrategia, que la organización esté preparada creando una cultura de ejecución con proceso y sistemas y haya una vinculación con la operación. La estrategia sin ejecución no sirve y la ejecución sin estrategia carece de dirección.
- » Llevar a cabo la definición de la estrategia con un doble proceso “top-down” de arriba hacia abajo porque la estrategia requiere de cierta visión global que normalmente solo se tiene en los niveles directivos, y “bottom-up” de abajo hacia arriba, es decir involucrando a la base para garantizar su ejecución.
- » Contar con el liderazgo del equipo gerencial y de las juntas directivas como aspecto fundamental en el éxito de la ejecución, ya que de este depende de que la participación sea eficiente en la formulación de la estrategia, en generar las condiciones para el despliegue y en lograr una alineación de los actores, es decir en el alcance de una visión compartida por la organización.

- » La ejecución de la estrategia debe ser la tarea número uno de los líderes de la organización realizando un proceso Coaching definiendo con los colaboradores claramente los resultados que se esperan y como conseguirlos.
- » Involucrar al personal en el desarrollo del plan estratégico, dándole un sentimiento de propiedad de la estrategia y de la compañía. La estrategia debe ser algo que todo el mundo entienda y que genere espíritu de equipo y ganas de alcanzarla.
- » Una vez elaborada la estrategia está en manos de los directivos el hacer que la estrategia sea comunicada de forma eficaz, clara y sencilla, que se utilicen canales de comunicación adecuados para los empleados, que se comparta con la organización los éxitos conseguidos y apoyarse en embajadores de la estrategia.
- » Tener una herramienta de seguimiento y control sistemático como el balanced scorecard que ayude a asociar a cada objetivo estratégico los indicadores claves de rendimiento y revisar periódicamente los resultados y el progreso de la planeación estratégica previamente acordada en todos los niveles de la organización, para que todas las personas tengan claro su nivel de responsabilidad y así poder detectar los problemas y solucionarlos, creando una cultura de mejora continua y en definitiva conseguir mejorar los resultados de la empresa.
- » Además, es conveniente integrar en los modelos de seguimiento todas aquellas iniciativas o proyectos que tengan un impacto significativo en el resultado de la empresa.
- » Tener sesiones de revisión mensuales que den sentido de responsabilidad, den visibilidad y contribuyan a crear una cultura de ejecución para analizar el rendimiento, cual es

la raíz del mal rendimiento y tomar decisiones con plazos y responsables claves.

- » Asegurarse de tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y desarrollar un sistema de incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores que logren los objetivos estratégicos.
- » Alinear los procesos a la estrategia, entre los que podemos mencionar el presupuesto, los planes operativos y la compensación salarial.
- » Realizar por parte de los líderes una adecuada gestión del cambio, para inculcar en las personas ese deseo que las cosas ocurran y capacidad de soñar.
- » Contar con una oficina de gestión estratégica encargada de liderar los procesos metodológicos de planeación, acompañar a las diferentes unidades en la formulación y seguimiento a la implementación de la estrategia.
- » Finalmente, los sistemas de información pueden ayudar enormemente a potenciar la cultura de ejecución. Existe software que permite consultar de forma inmediata toda la información relativa al desempeño de la empresa, los objetivos, los indicadores, proyectos y las personas responsables.
- » Además, no hay que dejar de tomar en cuenta que la velocidad en la ejecución se convierte en un factor decisivo para tener éxito en un mercado.

4. Alineación de la organización con la estrategia

La organización debe asegurarse de que todos los recursos de su organización estén alineados con su estrategia, con el apoyo de herramientas tecnológicas que le permitan monitorear y dar seguimiento del desempeño de todas las áreas dentro del plan estratégico.

Es muy importante que haya un equipo dentro de la organización encargado de coordinar la implementación de la estrategia, este equipo no será el responsable de ejecutar todo lo definido dentro de la planeación estratégica, sin embargo, si debe supervisar su ejecución.

También es importante crear un plan de comunicación. En este sentido deberá asegurarse de que los miembros de la organización conozcan a fondo su planeación estratégica y su mapa estratégico. La comunicación del plan estratégico le debe proporcionar a todos los colaboradores una visión más amplia de cómo influyen sus labores diarias en los resultados y metas que se ha propuesto y así toda la organización este motivada en la consecución de los objetivos.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, a través de un sistema de gestión, que permita de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos claves de la actuación

diaria mediante la creación de mapas estratégicos y tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Finalmente, es muy importante que usted alinee sus recursos con su Planeación Estratégica. Trabaje para estructurar su presupuesto, sus planes operativos y la mejora continua de procesos en torno a los componentes claves de su estrategia.

5. Validación de la estrategia

Para comprobar la validez de lo que se ha planificado hay que implementar reuniones de análisis estratégico que permitan a la organización identificar cambios en el entorno competitivo u oportunidades de replanificación y así realizar las modificaciones necesarias al plan estratégico. Estas reuniones se deben realizar al menos una vez al año según las dinámicas del mercado en el que la organización se desempeñe.

Conclusiones

La planificación estratégica inicia con definir o revisar la filosofía institucional integrada por la misión, visión y valores para así clarificar a que se dedica la empresa, a donde queremos llegar y como trabajamos.

Teniendo revisada la filosofía institucional procede realizar análisis del entorno externo que impacta a la organización como oportunidades o amenazas, así como examinar los recursos, competencias y capacidades con

que se cuenta internamente, identificando debilidades y fortalezas frente a la competencia.

Ya con el FODA, procede formular los objetivos estratégicos que logren aprovechar las fortalezas y oportunidades, superar las debilidades y proteger la empresa ante las amenazas.

Algo muy importante para lograr alcanzar la estrategia planteada es construir un cuadro de mando integral compuesto por un mapa de objetivos estratégicos con sus relaciones de causa y efecto, asignándole a cada objetivo por lo menos un indicador clave del desempeño que nos permita monitorear el avance de estos, así como iniciativas estratégicas o proyectos que impulsen el logro de los indicadores.

Luego de formular la estrategia de una forma estructurada, toca hacerla realidad. Entre las acciones más importantes para lograr una ejecución exitosa tenemos: crear una cultura de ejecución, contar con el liderazgo del equipo gerencial y la junta directiva, comunicación eficaz de la estrategia a todo nivel de la organización, tener las personas adecuadas en los puestos adecuados, adecuar los procesos a la estrategia (presupuesto, planes operativos, compensación salarial), contar con una oficina de gestión estratégica, tener una herramienta sistematizada de seguimiento y control, así como tener sesiones periódicas de revisión.

Referencias

Hamel G., & Prahalad C. K: (1999). *Compitiendo por el Futuro*. Barcelona: Ariel

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The EXECUTION PREMIUM – Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Deusto

Kotler P., & Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Santos, C., & Fidalgo, C. (2004). "Un análisis de flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Número 4.