

LA GUÍA ESTRATÉGICA EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

JUAN PABLO LEMA *

RESUMEN

La misión, la visión y los valores no son el plan estratégico de una compañía. Son el eje del plan estratégico y, por ello, se consideran su guía o corazón. Su enunciación no es un proceso aislado que surge de la nada, sino que constituye una etapa del complejo proceso de planeación estratégica, que debe alimentarse del análisis de investigaciones del entorno y de la empresa y enmarcarse dentro de unos posibles escenarios de la realidad futura. Igualmente, soporta la realización concreta de las estrategias, los objetivos y las acciones que ayudan a materializarlos y volver tangible, operativa, controlable y mensurable la estrategia del negocio.

PALABRAS CLAVE: plan estratégico; misión; visión; estrategia.

ABSTRACT

The mission, the vision and the values are not the strategic plan of a company. They are the axis of the strategic plan and by that they are considered its guide or core. Its statement is not an isolated process that emerges from nothing, but it forms a stage in the complex process of strategy planning. Phase that might be fed with analysis of surroundings and enterprise researches, and to frame itself within possible scenes of the future reality. And that equally, it supports the concretion of strategies, objectives, and actions that materialize those wishes and return tangible, operational, controllable and measurable the business strategy.

KEY WORDS: strategic plan; mission; vision; strategy.

* Ingeniero Administrador, EIA. Analista de Producto, Banco Conavi. Profesor Mercadeo II e Introducción a la Ingeniería II, EIA

Artículo recibido 28-X-2002. Aprobado con revisión 3-VI-2004.
Discusión abierta hasta enero 2005.

INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto que el carácter de moda con el cual se ha venido tomando la planeación estratégica de las empresas está desvirtuando la importancia de este proceso, que debe regir y orientar todas las acciones de una organización.

El desconocimiento de los fundamentos teóricos de lo que comúnmente se denomina como la misión y visión de las empresas es en parte lo que ha llevado a la subvaloración del proceso de planeación estratégica como tal. Y si a esto se le aúna la alta resistencia al cambio que tiene la clase dirigente de nuestro país, se obtiene casi un potente mecanismo destructor de recursos financieros, físicos y temporales en la organización.

Pero ¿cómo evitar caer en este ciclo destructor de valor o cómo salir de él, si ya se cayó en él? Retome en forma clara la construcción de su plan estratégico apoyado en el esquema que se plantea en el gráfico No. 1, el cual es aplicable a todos los tipos de empresa.

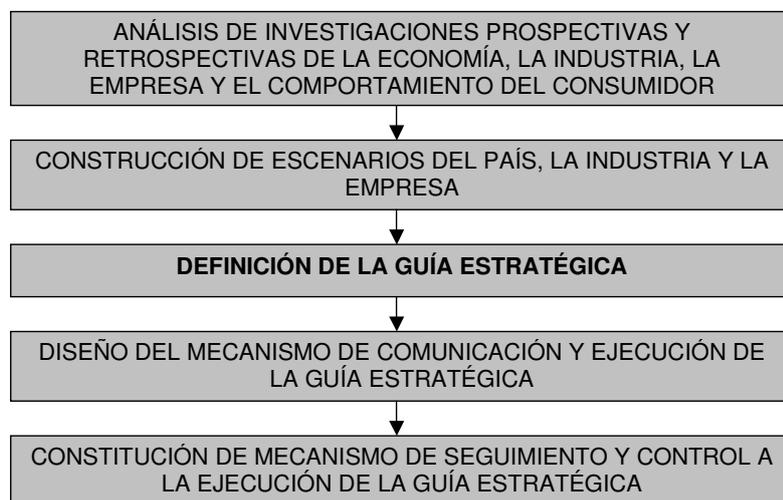


GRÁFICO 1. Proceso de construcción del plan estratégico

Como puede observarse, la guía estratégica no es ni el principio ni el fin del Plan Estratégico. Ni mucho menos es el “todo”, como se tiene la creencia. Por el contrario, es el corazón de un complejo, pero importante proceso cuyo único fin es la perduración rentable de la empresa en el mercado por medio de la satisfacción de todos sus grupos de interés: una comunidad complacida, unos clientes encantados, unos accionistas satisfechos y un personal motivado y preparado. La importancia de la visión holística de este proceso es indiscutible, pues es clave tener presente que tiene mayor probabilidad de imponerse una mala estrategia bien implementada que una buena estrategia mal implementada.

Es oportuno dar una mirada general al proceso antes de enfocarnos en su corazón. El proceso de construcción del Plan Estratégico comienza por el análisis de investigaciones realizadas por las diferentes áreas de la empresa misma, por entidades externas con las que se pueden contratar o, simplemente, tomar las realizadas por agentes que las publican. Dichas investigaciones deben abarcar todos los temas de interés para el negocio entre los cuales no pueden

faltar las proyecciones y los análisis retrospectivos de la economía nacional y mundial, la industria a la cual pertenece la empresa, la empresa misma y el comportamiento del consumidor.

De dicho análisis, debe proseguirse a la construcción de los escenarios¹ nacionales (o mundiales si la compañía actúa en el mercado internacional). Dentro del escenario nacional que se escoja por su mayor probabilidad de ocurrencia deben plantearse los escenarios de la industria, entre los cuales debe también seleccionarse el de

¹ Para mayores detalles remitirse a publicaciones sobre Planeación por Escenarios.



mayor probabilidad de ocurrencia. Y dentro de éste último, deberán definirse los escenarios de la empresa para proceder a escoger el de mayor posibilidad de ocurrencia (Ver gráfico No. 2). Dentro de este marco, y no antes, es como se puede empezar a construir o revisar la Guía Estratégica de la empresa.

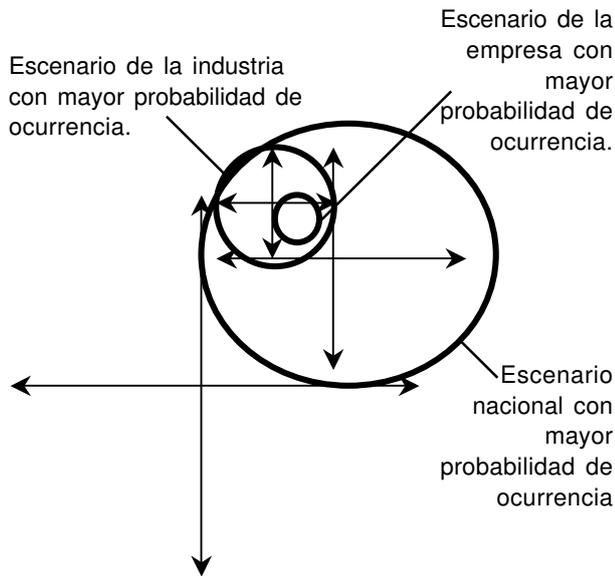


GRÁFICO 2. Construcción y selección de escenarios

GUÍA ESTRATÉGICA

La Guía Estratégica es lo que orienta a una compañía durante el cambio y a la vez es lo que le indica lo que nunca cambiará. Proporciona una pauta acerca de qué es lo esencial, qué hay que preservar y hacia qué futuro hay que proyectar el progreso.

Se compone de dos elementos². El primero es la denominada **ideología esencial**, y el segundo es la **visión**. (Ver gráfico No. 3).

² Esquema basado en el presentado por James C. Collins y Jerry Porras en la Harvard Business Review de septiembre-octubre de 1996.

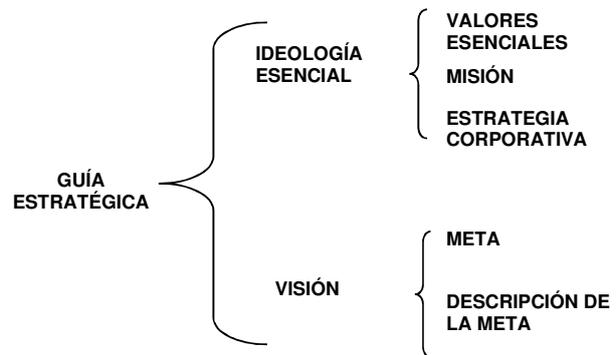


GRÁFICO 3. La guía estratégica

IDEOLOGÍA ESENCIAL

La ideología esencial determina aquello con lo que la compañía se identifica y por qué existe. Define el carácter permanente de la organización, la identidad inmanente que trasciende los productos, los ciclos de vida de los mercados, los adelantos tecnológicos, las modas de administración y los líderes individuales. Su valor radica en que es más importante saber quién es uno que saber hacia dónde se dirige, ya que ese destino cambiará a medida que el mundo cambie a su alrededor. El rol de la ideología esencial es guiar e inspirar, no diferenciar.

Lo anterior lleva a concluir que la ideología esencial no debe cambiar constantemente; es más, a lo largo de la vida de la compañía, sólo debería hacerlo si cambia el negocio o la razón de ser de la empresa. Igualmente, es algo que se descubre al mirar hacia adentro. No es algo que se pueda inventar, mucho menos copiar o deducir mirando al ambiente.

En ningún momento trata de definir las aptitudes de la organización o aquello en lo que es particularmente buena.

La ideología esencial consta a su vez de tres partes: los valores esenciales, la misión y la estrategia corporativa. Así pues, dos compañías pueden compartir los mismos valores, su misión y su estrategia corporativa, pero la autenticidad, la disciplina y la consistencia con la que se vive la ideología diferencian a la compañía visionaria de las demás, no su contenido.

Valores esenciales

Es un sistema de tres o cuatro principios fundamentales y doctrinas para seguir de forma permanente en una organización. No necesitan justificación externa y tienen valor intrínseco e importancia para aquellos que están dentro de la organización. Deben pasar la prueba del tiempo y no deberían cambiarse en respuesta a los cambios del mercado, más bien debería cambiar de mercados, si fuera necesario, para mantenerse fiel a los valores esenciales.

El error más frecuente al declarar los valores de una compañía es el confundir los valores que debería tener la compañía, pero que no tiene, con los valores esenciales auténticos.

La mejor forma de definirlos es preguntándose qué personas reflejan de verdad el espíritu de su organización. Luego de identificarlos debe preguntarse por qué los considera como tales y allí encontrará los valores que verdaderamente tiene su empresa y no los que usted desea que tenga. Si al final del ejercicio tiene cinco o seis valores es porque los está confundiendo con prácticas operativas, estrategias de negocio o normas culturales.

Para verificar si sus valores le quedaron bien definidos, hágase las siguientes preguntas de validación:

- ¿Realmente los tiene o desea tenerlos?
- ¿Pasarán de moda?
- ¿Los sostiene verdadera y apasionadamente?
- ¿Mantendría estos valores, incluso si se convirtieran en una desventaja competitiva?
- ¿Son estos valores comunes a todas las personas de la organización?

Misión

Es la razón fundamental de ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que ella es.

Define el valor agregado que se da a la comunidad que sirve. Refleja las motivaciones idealistas que tienen las personas para hacer el trabajo de la compañía. Describe no sólo los resultados o los clientes objetivo, sino que también atrapa el alma de la organización. Mientras que una meta o una estrategia se puede completar, la misión no puede completarse.

Para definirla pregúntese ¿qué hace su organización? Luego cuestiónese ¿por qué lo hace? Vuélvase a cuestionar repetidamente ¿por qué lo hace? Así llegará a descubrir en realidad a qué se dedica su organización y no simplemente qué producto vende en este momento de su historia.

Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico no debe decir que su misión es “Ser un laboratorio farmacéutico que...”. Sus empleados ya saben que la empresa es un laboratorio. Declare más bien que su misión es “Preservar y mejorar la vida humana”³. Otro buen ejemplo de misión es “Entregar a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente adinerada”⁴. Mire que ninguna de las dos dice cuál es la actividad por medio de la cual satisface realmente la necesidad de las personas a la cual se dedica. Así, la misión de un banco hipotecario no puede ser otorgar préstamos ni proporcionar soluciones hipotecarias, pues estos son productos que los ciclos del mercado eliminarán algún día. Su misión debe ser proveer soluciones de vivienda, y la forma (producto) que utilice depende del mercado.

3 Misión de Merck. Tomado de James C. Collins y Jerry Porras. Harvard Business Review. Septiembre-octubre de 1996.

4 *ibid.*



En estos momentos puede ser la hipoteca, pero luego podrá ser el leasing o el arrendamiento.

Para validar la misión hágale la prueba con las siguientes preguntas:

- ¿Expresa el valor agregado que da a la comunidad?
- ¿Explica el porqué existe la compañía?
- ¿Declara cuál es la necesidad básica que satisface su negocio?
- ¿Explica el conocimiento que tiene para satisfacer una necesidad social?

Estrategia corporativa

Es la forma como la empresa quiere posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores. Es la razón principal por la cual quiere ser reconocida y, sobre todo, diferenciada de las demás compañías participantes en la industria a la cual pertenece.

La estrategia corporativa debe basarse en una ventaja competitiva sostenible para que pueda ser exitosa. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. La inversión significativa en la creación de una ventaja competitiva sostenible es el factor contribuyente más confiable de una compañía para lograr una rentabilidad superior al promedio.

Para tener éxito en la creación de una ventaja competitiva, la estrategia de una compañía debe estar orientada a proporcionar a los compradores lo que perciben como un valor superior, es decir, un buen producto a un precio más bajo o un producto mejor por el cual vale la pena pagar más. Esto se traduce en desempeñar las actividades de la cadena de valor de una manera diferente de la de los rivales y en desarrollar competencias y capacidades de recursos que no se igualan fácilmente.

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado.

Hay tantas estrategias competitivas como competidores, sin embargo, cuando se eliminan los detalles para llegar a la esencia real, las diferencias mayores y más importantes entre las estrategias competitivas se reducen al hecho de si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado y si se busca una ventaja competitiva con los costos bajos o con la diferenciación del producto.

Así, hay cinco enfoques posibles al momento de definir una estrategia corporativa que se traduzca en una ventaja competitiva:

1. Una estrategia de liderazgo de bajo costo, que atrae un vasto espectro de clientes
2. Una estrategia de amplia diferenciación, que atrae un amplio segmento de compradores
3. Una estrategia de proveedores del mejor costo, que otorga un bajo costo con la mejora en la diferenciación
4. Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo
5. Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación

Si la estrategia corporativa que se define es por diferenciación, hay que tener mucha claridad en el atributo o característica del producto o servicio que constituirá la base de dicha diferenciación. De la misma manera, es conveniente definir muy bien los límites del mercado en el cual se va a enfocar la empresa; ya sea amplio o reducido, pero hay que tenerlo claramente definido.

VISIÓN

La visión es aquello que se espera crear o lograr. Implica la idea de algo concreto, de algo visible, vívido y real. Implica un tiempo todavía no realizado, con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones. Algo que necesitará aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para ser alcanzado.

Consta de una meta y de la descripción de cómo alcanzar esa meta.

Meta

Es el plan ambicioso que hace funcionar a toda la organización. Es grande, poderosa y audaz. Para que sea una verdadera meta debe ser claramente estimulante, funcionar como un punto focal de unificación para el esfuerzo de todos y actuar como catalizador para el espíritu de equipo.

Es tangible, mensurable, enérgica y altamente focalizada. Debe ser rápidamente entendible por las personas y, por ende, necesita poca o ninguna explicación. Todo el mundo desde su puesto de trabajo debe ser capaz de entender cómo contribuye al logro de dicha meta. Debe aplicarse a toda la organización.

Requiere pensar más allá de las actividades actuales de la organización y del ambiente actual, pues se necesita de 5 a 10 años para completarla. Requerirá un extraordinario esfuerzo y tal vez un poco de suerte para lograrla, pues no sólo cuenta su grado de audacia, sino también el grado de compromiso con ella.

Para su formulación es útil preguntarse: ¿dónde quiere que la empresa esté en X tiempo?, ¿en qué negocio?, ¿con cuáles clientes?, ¿en cuáles mercados? y ¿por qué?

Para validarla, debe hacerle la prueba con las siguientes preguntas:

- ¿Es estimulante?
- ¿Capta la esencia de su negocio?
- ¿Le proporciona impulso?
- ¿Mantiene a la gente en acción?

Descripción de la meta

Es una descripción vital, atractiva y específica de cómo se alcanzará la meta. Hace que las metas parezcan vibrantes y tangibles. Es el paso de la visión de palabras a imágenes. Debe demostrar e inspirar pasión, emoción y convicción.

Se obtiene respondiendo a preguntas de esta clase: ¿Cómo se debe ver esta empresa en X años? ¿Qué se debe haber alcanzado? ¿Qué dirá alguien que escriba un artículo para una revista de negocios sobre esta empresa dentro de X años?

EJEMPLO

Un ejemplo de una buena Guía Estratégica es la definida por Sony en la década de los 50.

Ideología esencial

Valores esenciales

- Elevar la cultura japonesa y el estatus nacional.
- Ser un pionero: no seguir a los demás, hacer lo imposible.
- Estimular la capacidad y la creatividad individual.

Misión

Experimentar la delicada alegría de la innovación y de la aplicación tecnológica para el beneficio y el placer del público en general.



Estrategia corporativa

Liderazgo por diferenciación basada en la innovación tecnológica con alta calidad.

Visión

Meta

Convertirse en la compañía más conocida por cambiar la imagen de mala calidad de los productos japoneses en el mundo.

Descripción de la meta

“Crearemos productos que tengan presencia en todo el mundo... Seremos la primera compañía japonesa en ingresar al mercado de los Estados Unidos y que distribuya directamente... Tendremos éxito con innovaciones con las que las compañías estadounidenses han fracasado, como el de la radio de transistores... De aquí a quince años nuestra marca comercial será tan conocida como cualquier otra en el mundo... y esta significará innovación y calidad que compita con las compañías más innovadoras en cualquier parte... ‘Made in Japan’ significará algo bueno, no de mala calidad”.

Con esto se termina la definición de la guía estratégica o corazón del proceso de elaboración del Plan Estratégico. Pero hasta el momento sólo se tienen una serie de sueños e ideas etéreas que nadie sabe cómo implementar. Es por ello por lo que la definición de la guía estratégica como fundamento esencial del plan estratégico no puede quedarse ahí, en unas frases “bonitas” escritas en un papel. Hay que proceder a diseñar un mecanismo que permita la comunicación y ejecución acelerada y ordenada de estos deseos.

Esta metodología puede ser el *balanced scorecard* u otra similar, pero debe siempre integrar las estrategias específicas o caminos de éxito que se utilizarán para llegar a alcanzar esa visión y que forman las bases para competir, tanto en los aspectos operativos como en los aspiracionales; los objetivos estratégicos

que desde diferentes perspectivas o puntos de vista del negocio hay que plantearse para apoyar el desarrollo de cada una de estas estrategias específicas; y los proyectos y acciones de mejoramiento que apalancan la consecución de los objetivos y, en cascada o efecto dominó, el logro de la visión al término de la vigencia del Plan Estratégico. Esta etapa del proceso puede enriquecerse más fácilmente cuando se realiza a partir de una matriz DOFA de la compañía.

A estas alturas usted se estará preguntando ¿cómo hacer para estar seguro de que todo esto funciona? Pues la respuesta a este interrogante la proporciona el último paso del proceso del Plan Estratégico: el diseño de un mecanismo de seguimiento y control. Este mecanismo debe proporcionarle indicadores tanto de guía o de control, como de resultado o verificación. Los primeros le permitirán ir dándose cuenta sobre el avance de variables clave que posiblemente le aseguren alcanzar la meta de los indicadores de resultado. Los segundos le indicarán al final de cada periodo si alcanzó o no lo esperado. Por ello, con miras a una integración de las prácticas del mejoramiento continuo, estos indicadores, que deben existir tanto para objetivos como para proyectos, deben poseer metas parciales y totales para todos los años que constituyen el Plan Estratégico.

Esta etapa del proceso toma para su ejecución toda la vigencia de implementación que se le defina al Plan Estratégico y se enlazará con la primera etapa de la siguiente vivencia de este proceso, por medio de la realimentación de sus dificultades, logros y limitantes.

La ejecución de este proceso, en forma organizada y completa, asegurará no sólo el logro de la visión de la compañía y su perduración en el medio, sino que la fortalecerá para hacerles frente a los cambios del entorno y a las acciones de sus competidores de una manera organizada y clara, debido a su principal fortaleza: dar foco. Ello permitirá ir ajustando los planes de acuerdo con los cambios que se sucedan y en forma paralela mejorar la productividad de la organización al facilitar la vinculación de

los resultados de la compañía con los éxitos individuales de las personas. Esta relación se establece mediante mecanismos como la compensación flexible, que se adopta con facilidad al contar con responsabilidades claras, definidas, limitadas y medibles por medio de los indicadores de injerencia de cada quien desde su puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

Identificar la ideología esencial es un proceso de descubrimiento, pero establecer la visión de futuro es un proceso creativo.

La misión es como un lucero en el horizonte que debe seguirse por siempre y la meta audaz es la montaña que hay que escalar. Una vez que se ha llegado a la cima se dirige a otras montañas. Por eso puede decirse que la misión nunca puede estar completa, mientras que las metas se pueden alcanzar en 5 ó 10 años.

La diferenciación de una compañía debe surgir a partir de su guía estratégica. El empoderamiento que de él hagan sus empleados es la clave, pues todas

sus acciones deben estar enrutadas bajo la óptica de dicho plan estratégico y a partir de él es como se generan los indicadores de seguimiento y medición de resultados. Pero recuerde que el plan estratégico es para uso interno de la compañía. Es para la gerencia y todos sus empleados, de manera que no se realiza pensando en que sus clientes lo entiendan o les guste, porque en raras ocasiones tendrán contacto con él. Como cliente, ¿cuántas veces ha elegido usted qué productos comprar o a qué servicios acceder con base en la misión o visión de una compañía?

BIBLIOGRAFÍA

- COLLINS, James C. y Jerry Porras. Harvard Business Review. Septiembre-octubre de 1996.
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica. 11a ed. México : McGraw-Hill, 1999. 403 p.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. The strategy-focused organization. Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. The balanced scorecard. Harvard Business School Press, 1996. 325 p.