

¿Sabías Qué?

¿Por qué falla la planeación estratégica?

El secreto de una buena estrategia es que esta sea el trabajo diario de todo el mundo, que aterrice en las operaciones, en el presupuesto, en las políticas de desarrollo humano, en la compensación y, sobre todo, que afecte la estructura organizacional.

“Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementa con éxito”, Walter Kiechel (Corporate Strategists Under Fire, Fortune).

Todos hemos sentido en algún momento de nuestras vidas la frustración de un proceso de planeación estratégica fallida. Pero, ¿por qué falla la planeación estratégica? Hay varias razones.

Falla 1: Confundir estrategia con planeación. Una cosa es formular y desplegar planes de acción, tarea realmente previsible, y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización: es decir, aquella capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas competitivas. Y en esa misma dirección, fallan los primeros llamados a diseñar la estrategia de la empresa: los miembros de Junta Directiva y la alta dirección.

Esta falla se traduce en la incapacidad de los miembros de Junta Directiva de leer los cambios del entorno: oportunidades y amenazas, así como en la falta de reflexión sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos. Como resultado de lo anterior, la empresa empieza a retroceder, a perder espacios competitivos y, en últimas, a perder dinero.

Falla 2: Llevar a cabo extenuantes ejercicios de planeación estratégica sin rigor. Mucho power point y poco análisis. Más poesía que estadística. Muy centrados en una palabra o frase exacta, pero distantes del diagnóstico serio y preciso de la empresa, del sector y los competidores. Esta situación da como resultado unas misiones y visiones desconectadas de la realidad competitiva de la empresa, útiles para colgar en la pared, pero inútiles a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre y la rivalidad empresarial.

Falla 3: Desarrollar un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica. Esto equivale a mucho activismo de la alta dirección en la construcción del plan y poco liderazgo para hacerle seguimiento, para monitorear y ajustar los resultados de la implementación estratégica. Por tal razón, la clave del éxito está en la rendición periódica de cuentas que se le hace al plan estratégico. Mantener esta dinámica es una manera de tener certeza de que las cosas se están haciendo.

¿Sabías Qué?

Falla 4: No comunicar la estrategia. Cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o documentos farragosos. Muchas veces, los resultados de la planeación estratégica se comunican en avisos y carteles que sirven para adornar las salas de juntas o la recepción, olvidando, los gerentes, que uno de sus principales roles es el de comunicar y movilizar a la organización en torno de la estrategia.

Falla 5: No medir la estrategia. Es una realidad: la estrategia que no es medible en el tiempo corre el riesgo de convertirse en letra muerta. Ecopetrol, por ejemplo, es una empresa que de manera precisa en su plataforma estratégica define metas objetivas y cuantificables y, sobre ellas realiza un seguimiento permanente.

Falla 6: Desconectar la estrategia del día a día. El secreto de una buena estrategia es que esta sea el trabajo diario de todo el mundo, que aterrice en las operaciones, en el presupuesto, en las políticas de desarrollo humano, en la compensación y, sobre todo, que afecte la estructura organizacional. Una planeación estratégica que no impulse la gestión del cambio se convierte en un ejercicio retórico y cosmético.

Falla 7: Falta de consenso entre la alta dirección y la Junta Directiva. Es clave que las expectativas estén claras y que todos estén alineados con la misma visión de empresa. Lograrlo es la tarea más difícil, puesto que se sustrae de la técnica. Es el momento en el que la gerencia debe lograr la gobernabilidad; es decir, la unidad y consenso para tomar las decisiones más convenientes para la organización. Decisiones que, sin duda, constituyen la estrategia, el rumbo de la organización para los próximos años.

El hecho de que las empresas no hayan tenido buenas experiencias con la planeación estratégica no quiere decir que no sea un proceso conveniente y necesario para darle orden a la organización, gestionar la incertidumbre y tomar las decisiones correctas. Que el método no termine opacando el verdadero propósito: hacer lo correcto, correctamente.

Referencia:

Jorge Iván Gómez
Profesor Área Política de Empresa
INALDE Business School

<http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>