



Ricardo Pino
Profesor e Investigador
CENTRUM Católica Graduate Business School

Consultoría en Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es la primera etapa del proceso estratégico por el cual la organización, sea una empresa, institución, ciudad, región, país, entre otros, se proyecta al futuro para alcanzar su visión (D'Alessio, 2013). El planeamiento estratégico proporciona dirección y vuelve explícito el sentir de los directivos respecto a lo que la organización debería lograr, ¿cómo hacerlo? y en ¿cuánto tiempo?. La consultoría en gestión, por su parte, es un servicio profesional en el que se aplican metodologías para asistir a las organizaciones a mejorar sus prácticas gerenciales (Kubr, 2002). A través de la consultoría, la organización se nutre de métodos y procedimientos de trabajo modernos para mejorar su gestión.

Existen diversas formas de clasificar a las organizaciones. Quizá la más utilizada es separarlas por su volumen de ventas o número de colaboradores. Así, las clasificamos en grandes, medianas, pequeñas y micro. Otra clasificación es por el tipo de producto. Entonces, por un lado se encuentran las productoras de bienes (produc-

tos tangibles) y por otro, las productoras de servicios (productos intangibles). Están, también, las que tienen y no tienen fines de lucro; las familiares y no familiares; las privadas y estatales; las innovadoras y seguidoras.

La idea de clasificar a las organizaciones es hallar aspectos comunes entre las que pertenecen a un mismo grupo y diferencias entre grupos. Decimos, por ejemplo, que las organizaciones grandes son más estructuradas que las pequeñas. O que las productoras de bienes pueden medir la calidad de sus productos de manera objetiva, mientras que las de servicio lo hacen de manera subjetiva. Clasificar a las organizaciones permite además estudiar sus características particulares y efectuar recomendaciones para la gestión que aplican usualmente solo al grupo escogido.

Pero ninguna clasificación es válida cuando se trata de realizar un planeamiento estratégico. El planeamiento estratégico es para una organización lo que las luces son para un automóvil que viaja de noche por la carretera. Es probable que un automóvil pudiera

Con el planeamiento no solo se define en qué segmentos competir sino, sobre todo, en qué segmentos no competir.

avanzar sin luces, pero lo hará más lento que si las tuviera, y su probabilidad de accidentarse será mayor.

Para entender por qué esa analogía se aplica al plan estratégico, revisemos, primero, en qué consiste.

El Planeamiento Estratégico

En el modelo de planeamiento estratégico de D'Alessio (2013), se aprecia que el planeamiento empieza con la definición de Visión, Misión, Valores y Código de Ética. Este no es un ejercicio sencillo, ya que estas definiciones deben ser formuladas luego de una reflexión profunda por parte de los principales ejecutivos de la organización, respecto a lo que consideran que se puede lograr en los próximos años (horizonte de tiempo para el cual se diseñe el planeamiento estratégico), respecto a cuál es la razón de ser de la organización y cómo se presentará ante los demás, con qué fundamentos establecerá su cultura organizacional y qué conducta ética mostrará a los grupos de interés.

Luego, se efectuará un análisis externo y un análisis interno. En el primero, debe considerarse fac-



Foto: gointoconsulting.com



tores políticos, gubernamentales y legales, económicos y financieros, sociales, culturales y demográficos, tecnológicos y científicos, ecológicos y ambientales, y competitivos (D'Alessio, 2013). Debido a la abundancia de información pública, debe ponerse cuidado en seleccionar los factores más relevantes. Así, entre los factores políticos principales, podrían estar las leyes laboral y de seguridad y salud en el trabajo, permisos de operación, aspectos tributarios y de comercio, propiedad intelectual, subsidios, etc. Para el análisis competitivo se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004). El objetivo del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas más importantes.

En el análisis interno deben considerarse las principales funciones, como la administración y gerencia, marketing, ventas e investigación de mercado, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013). Toda actividad que tenga un impacto relevante en los resultados operativos y financieros debe ser consi-

derada, ya que el objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades.

Identificar correctamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además de los intereses organizacionales y principios cardinales, permitirá a los directivos plantear objetivos de largo plazo. Los intereses organizacionales son aspectos que la organización trata de conseguir prioritariamente y los principios cardinales facilitan detectar oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2013). No está demás indicar que, si el análisis externo y/o interno no han sido adecuadamente realizados se corre el riesgo de que los objetivos de largo plazo estén sesgados, ya que podrían resultar poco o muy ambiciosos.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades son, también, insumos para determinar estrategias. A continuación, las estrategias planteadas pasarán por varios tamices para seleccionar las más convenientes. Finalmente, se efectuará un calce de las estrategias con los objetivos establecidos para asegurar que las primeras ayuden a alcanzar los segundos. De los objetivos de largo plazo se derivarán objetivos de

corto plazo (anuales) y de estos, indicadores que serán colocados en un Cuadro de Mando Integral (Kaplan, 2009). De esta manera, se contará con una herramienta para monitorear la implementación del plan estratégico elaborado.

Toda organización necesita dirección. Esto es más cierto aún en aquellas que atraviesan una crisis o constantemente "apagan incendios". El plan estratégico debería definir el posicionamiento y en qué se debe ser excelente. No existe organización grande, pequeña, privada, estatal, de bienes o servicios, etc. que no requiera de planificación estratégica para determinar en qué sectores competir, cómo diferenciarse y en qué destacar.

Un aspecto importante en la concepción de la estrategia es que con el planeamiento no solo se define en qué segmentos competir sino, sobre todo, en qué segmentos no competir. Planificar a largo plazo implica tener claro a qué renunciar, para evitar distraer recursos que podrían aprovecharse mejor en otras actividades. Por ello, una organización no puede darse el lujo de no contar con un plan estratégico, así como un vehículo no debería circular de noche sin los faros encendidos y alineados.

La Consultoría

Establecida la importancia del plan estratégico queda por definir el rol de la consultoría. El rol del equipo consultor es, por un lado, aportar la metodología para que la organización pueda desarrollar su plan estratégico en un lapso razonable, y por otro, facilitar la comunicación entre los participantes, asegurarse de la formu-

lación adecuada del plan y de sintetizar las propuestas para evitar discusiones sin fin.

Durante la elaboración del análisis externo e interno, la utilidad del equipo consultor permite evitar sesgos en la información que se genere. Los consultores deben triangular la información para asegurarse de la veracidad de la misma, y deben lograr un ambiente en el que cada uno de los participantes pueda expresar sus ideas con naturalidad. Además, debe lograr que las reuniones de trabajo sean eficaces. Un buen planeamiento estratégico se desarrolla en poco más de dos meses de trabajo. Lo mejor para las reuniones del personal es que estas se lleven a cabo fuera del local de la organización, ya que se requiere que los participantes estén concentrados en la actividad que están realizando y no sean interrumpidos para atender las actividades del día a día.

Aunque los consultores no toman decisiones, su intervención es importante para centrar la atención de los directivos en aspectos más relevantes para el futuro y no en acciones operativas que no tienen que ver con el posicionamiento. Debido al necesario acceso a información interna, la relación de confianza entre los miembros de la organización y el equipo consultor es decisivo para el éxito de la consultoría.

Concluidas la formulación de las estrategias y elaboración del cuadro de mando integral, el equipo consultor elabora el informe final. El contenido incluye el análisis externo e interno efectuado, así como las herramientas utilizadas para el análisis. La redacción debe ser profesional, el docu-

mento debe ser objetivo, claro y conciso. Por su parte, las estrategias seleccionadas deben permitir desarrollar una ventaja competitiva e innovadora.

Apoyarse en un equipo consultor para elaborar un plan estratégico permitiría a la organización contar con un socio estratégico en su implementación, cerrando el ciclo de formulación e implementación y asegurando mayor eficacia en el logro de sus objetivos de largo

plazo, obteniendo así el mayor provecho de esta herramienta de gestión. Las organizaciones, usualmente, cuentan con la información externa y conocimiento interno suficientes para elaborar un plan estratégico, pero no siempre cuentan con el método necesario para desarrollarlo eficazmente. Aquí resulta conveniente contar con un equipo de consultoría que facilite la formulación de estrategias y la implementación de las mismas. ■

