

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Toda empresa o proyecto debe contar como ya se ha mencionado de manera importante con una planeación, dentro del contexto de organizaciones se determina como la planeación estratégica, siendo un proceso sistemático que ayuda a desarrollar e implementar planes para alcanzar metas, propósitos y objetivos establecidos en la empresa o al interior del desarrollo de los proyectos; .



esto significa que se realiza de manera periódica con un objetivo claro, para realizarlo debe contar con una herramienta de planeación factible y apropiada, proporcionar una ventaja competitiva, ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes, ser medible en términos de efectividad.

Las herramientas permiten visualizar y analizar la efectividad de la planeación estratégica, como preguntas principales se cuenta con el "COMO" ejecutar estrategias de manera efectiva: Para tener efectividad en la ejecución se hace necesario revisar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, para ello se debe alinear y medir la eficiencia de los procesos, como se ve en la figura 1:

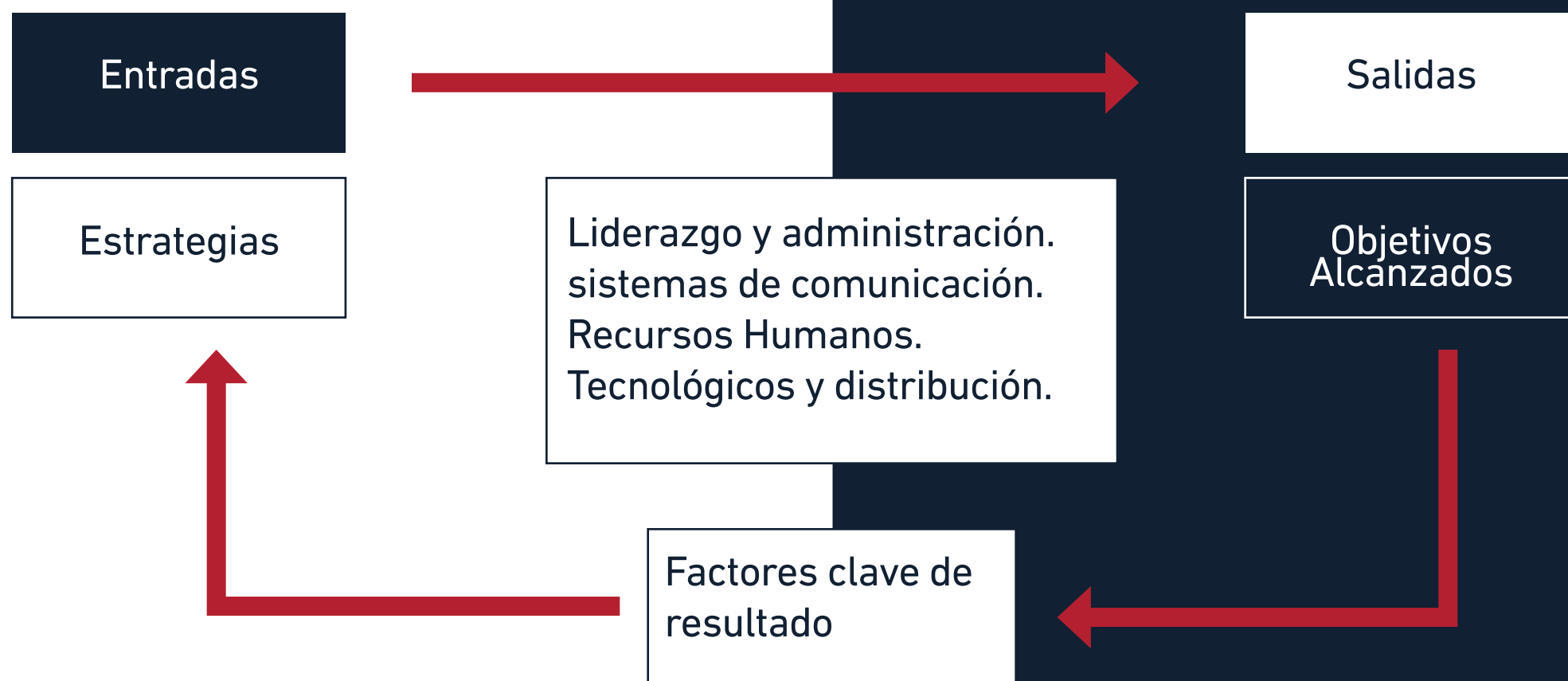


Figura 1. Entradas y salidas para la planeación estratégica

PLAN ESTRATEGICO	Lineamientos y políticas
Visión	Hacia dónde va
Misión	Razón de ser
Valores	Creencias de la empresa
Objetivos	Resultados cuantificables
Estrategias	Camino como llego para alcanzar los objetivos Planes programas o proyecto
PRESUPUESTO	Recursos financieros humanos y logísticos
EJECUTAR	Llevar a cabo lo planeado
CONTROLAR	Evaluar el cumplimiento de los objetivos, presupuestos.



Cuadro 2. Aspectos relevantes para la planeación estratégica

Permite establecer y nivelar las estrategias de las organizaciones, los objetivos y los procesos operativos de estas, como son la misión, la visión, los valores y las perspectivas empresariales, denominadas estas anteriores estrategias y los operativos como los indicadores.

Los objetivos para el momento de desarrollar esta herramienta son:

- Seguimiento para el control y mejora.
- Medir.
- Concretar y concertar las estrategias.





En este sentido y para el entendimiento del tema le invito a que se haga las siguientes preguntas:

¿Qué reto ha tenido para lograr y ejecutar de manera eficiente y efectiva las estrategias desarrolladas para el cumplimiento de un proyecto? ¿En el sentido financiero, de procesos y con el personal a cargo?

Si estuviera realizando el proceso en su propia empresa se debe establecer de manera inicial:

La visión, la cual se ha definido a través de la alta dirección.

Para el cumplimiento de esta, se debe transmitir a las personas que están y rodean la estructura organizativa, a las diferentes dependencias, es así como todo el proceso corporativo debe fluir hacia el cumplimiento de la organización.

Para dar cumplimiento, se debe contar con la inversión dentro de la empresa, en sí que el presupuesto este alineado y dando rendimiento para el cumplimiento de esta visión.

“En este sentido es necesario comunicar tanto vertical como horizontal esta visión y como se ejecutará para el cumplimiento de esta”



Figura 2. Estructura de evidencia espacio para BSC, Construcción propia

Para llevar a cabo este proceso entre la planeación estratégica /la ejecución y el control existe el BSC El Balanced Scorecard (BSC) creada por David Norton y Robert Kaplan, como una de las herramientas con las que se cuenta en la gestión de proyectos, o denominado como cuadro de mando integral, ya que permite generar las tres funciones como tal (planear, ejecutar y controlar), es una metodología para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización, permite establecer mediante medidas de control permanentes y sobre la interrelación de los objetivos, un control para visualizar el estado del proyecto.

En sí, se convierte en la base para discusiones y concesiones productivas y mejoras continuas, delimitando las responsabilidades del equipo directivo y gerencial. Es lo que balancea prácticamente el enfoque financiero, para obtener resultados, mediciones a corto y largo plazo y los indicadores que son los que lideran el desempeño con las medidas diarias.

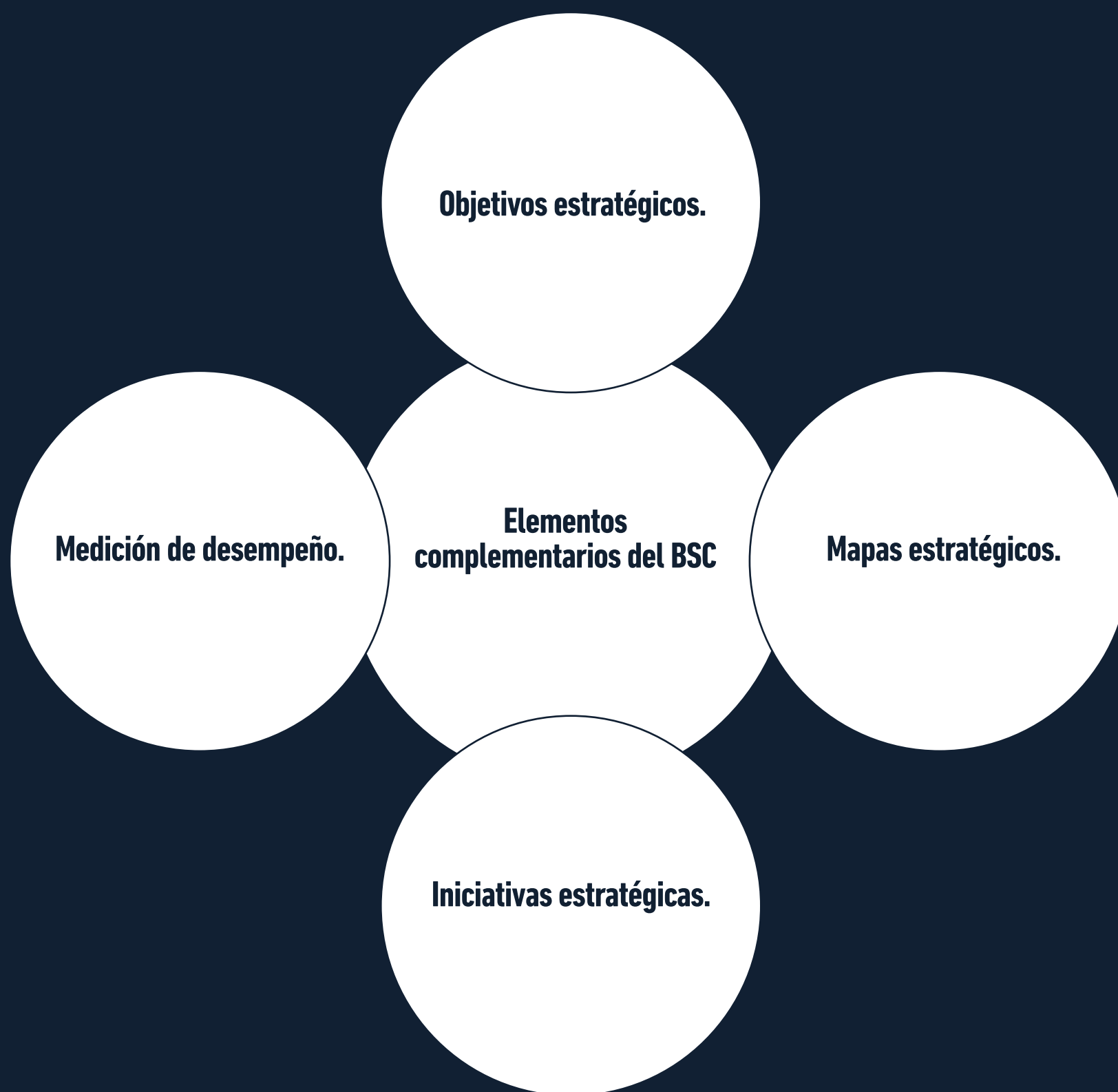
El BSC cuenta con cuatro 4 perspectivas o dimensiones, sirve para establecer donde se visualizan las relaciones de causa y efecto entre los objetivos que conforman una estrategia. Un buen mapa estratégico cuenta una historia de cómo se crea el valor para la organización.

Financiera.	Aumentar los clientes	Aumentar las utilidades	Reducir los costos	
Procesos internos	Mejorar productos y servicios	Mejorar la gerencia de proyectos	Aumentar las adquisiciones	Aumentar la integración vertical.
Aprendizaje y crecimiento.	Aumentar la capacidad de Investigación y desarrollo	Optimizar el capital Humano	Aumentar la capacitación	Optimizar la tecnología
Cientes	Mejorar el conocimiento de marca	Mejorar la		Mejorar la experiencia del cliente

Cuadro 3 Cuatro perspectivas de Manejo en el BalanceScorecardKaplan2008/Pensemocom

Cada uno de los elementos se trabaja aplicado en las perspectivas o dimensiones y de manera conjunta con el fin de generar una mirada equilibrada y un mecanismo íntegro para planear, hacer, verificar y actuar centrando a las personas en la estrategia de la organización e identificar nuevos procesos que permitan garantizar el cumplimiento de objetivos de cara al cliente y los accionistas.





Cada uno de los elementos se trabaja aplicado en las perspectivas o dimensiones y de manera conjunta con el fin de generar una mirada equilibrada y un mecanismo íntegro para planear, hacer, verificar y actuar centrando a las personas en la estrategia de la organización e identificar nuevos procesos que permitan garantizar el cumplimiento de objetivos de cara al cliente y los accionistas.

MATRIZ TABLERO DE COMANDO sirve para la gerencia y está conformado por: objetivos, metas, actividades, indicadores.

Figura 3. Elementos complementarios del BSC. Pensemos.com

Como mapa de proceso se establece uno de manera similar al que se presenta en la figura 4

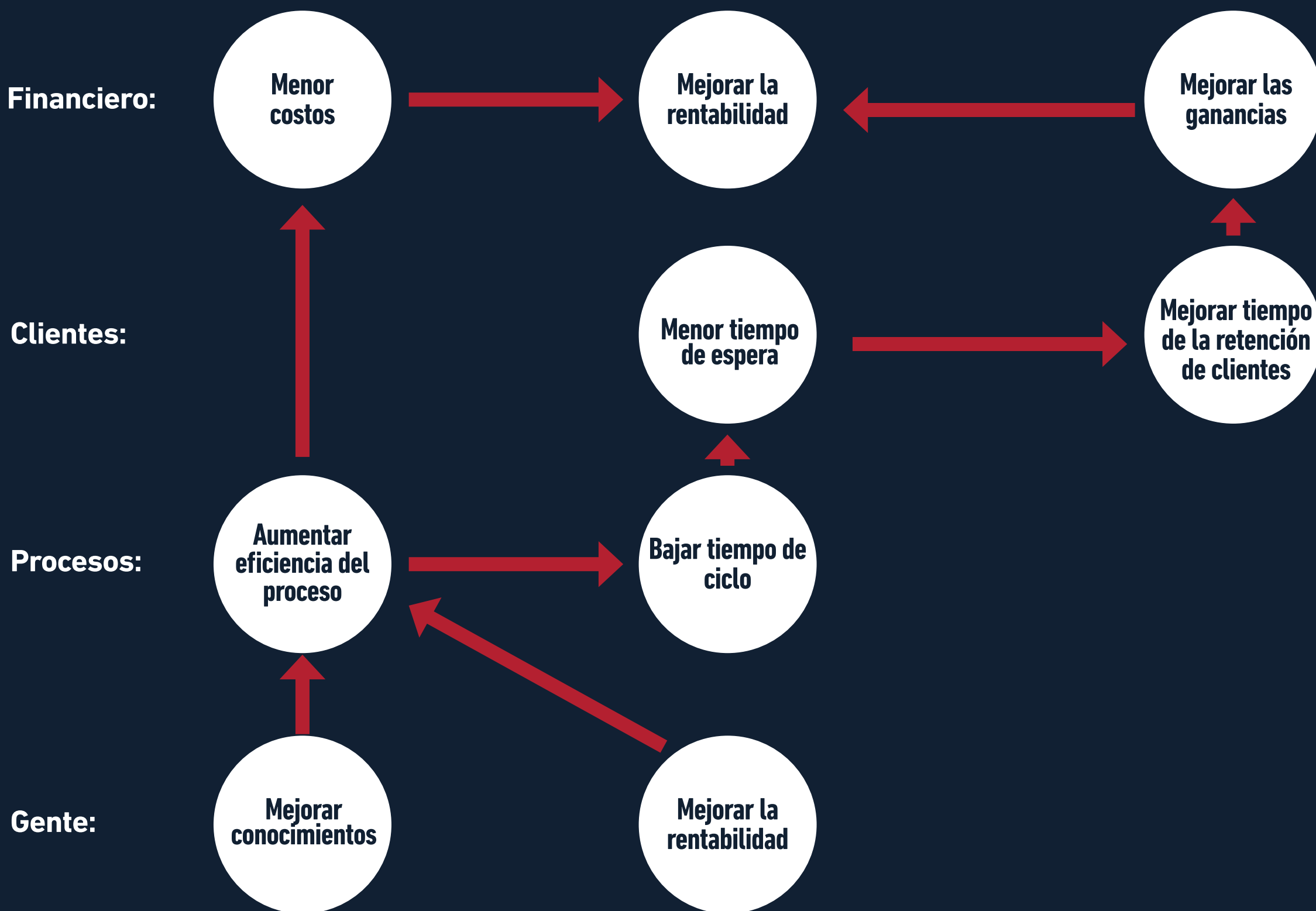


Figura 4 Mapa de proceso para la generación del BSC





De acuerdo con la visión empresarial, el cuadro de mando integral se divide en dos:

Interna: como se adapta estas a las tendencias y cambios sociales, e inclusive como los generan.

Externa: ver las tendencias sociales y su solución, así como la forma en que cambian los mercados.

Para llevar a cabo el mapa se hace necesario establecer los retos de cada una de las perspectivas o dimensiones con preguntas orientadoras como:

Financieras

¿Qué esperan los accionistas o los dueños?

Clientes

¿Qué es lo que haría felices a los clientes?

Procesos

¿Qué se requiere para tener eficiencia y efectividad con los clientes?

Personal

¿Qué contribuye al desarrollo del personal?

Cuadro 4. Fuente el autor. Preguntas orientadoras de cada una de las perspectivas.:

Después de haber dado respuesta a las preguntas anteriores se debe realizar o trasladar esta información a:

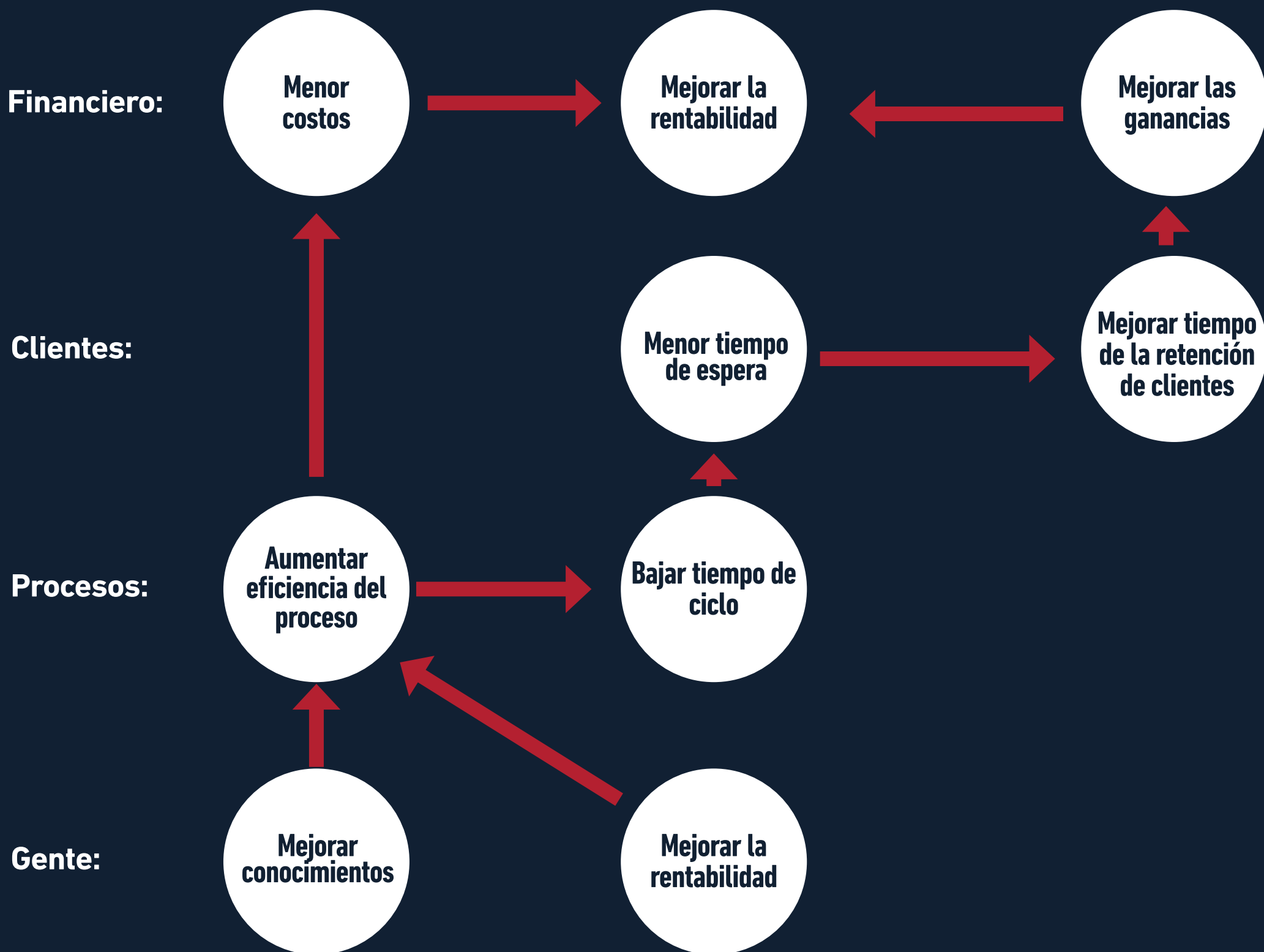
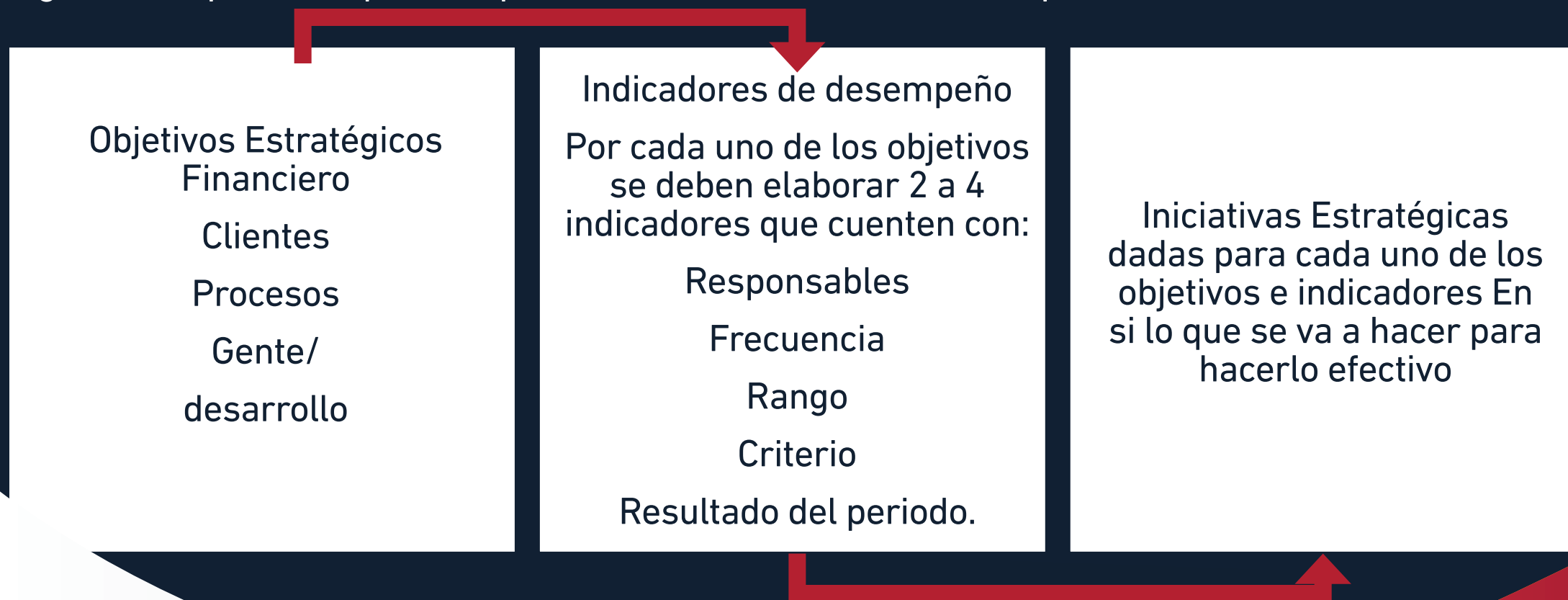


Figura 5. Esquema de proceso para la formulación del BSC, Recuperado 2020



Para desarrollar el proceso se generan los objetivos estratégicos, los cuales se realizan desde los Smart que serán medibles, específicos, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo. En ese sentido como ejemplo quedaría el cuadro.

Objetivo estratégico
INDICADOR Resultados de encuestas Tiempos
MEJORA Mayor a 35 % Meno a 15 días
RANGO CRITERIO se representan según colores Ejemplo 15 % arriba verde 14 a 10% amarillo 9% a 1%rojo
RESPONSABLE Departamento logístico Departamento comercial
PERIODO Semestral Semanal
INICIATIVA Optimizar las rutas de distribución

Figura 6. Ejemplo cuadro de mando vista inicial. Recuperado Internet

Como parte importante de todo el BSC se encuentran los KPI Key Performance Indicator: Indicadores de gestión. Como esquema para estructurar cada una de las perspectivas se podrían utilizar:



Figura 7. Estructura para la construcción de las cuatro perspectivas Recuperado Internet 2020



A partir de contar con esta información se elabora un cuadro como lo muestra la figura 8 construcción de mando integral para la planeación estratégica.

Perspectiva	Objetivo	indicador	medida	Objetivo	Frecuencia Medición	Optimo	Tolerancia	Deficiencia	Resultado	Responsable
Financiera										
Cliente										
Proceso										
Aprendizaje										

Figura 8. Cuadro de mando integral

A partir de este espacio se realiza el seguimiento y el control del resultado y avance de cada uno de los indicadores. Con el fin de dar completitud a la planeación estratégica se recomienda realizar una FODA matemática esto complementara la información solicitada.