

24 Compartiendo Información

cómo pensamos:
nuestro artículo



Planificación y gerencia estratégica: **Sentido de dirección**

Por Benjamín Tripier

La Planificación Estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión.

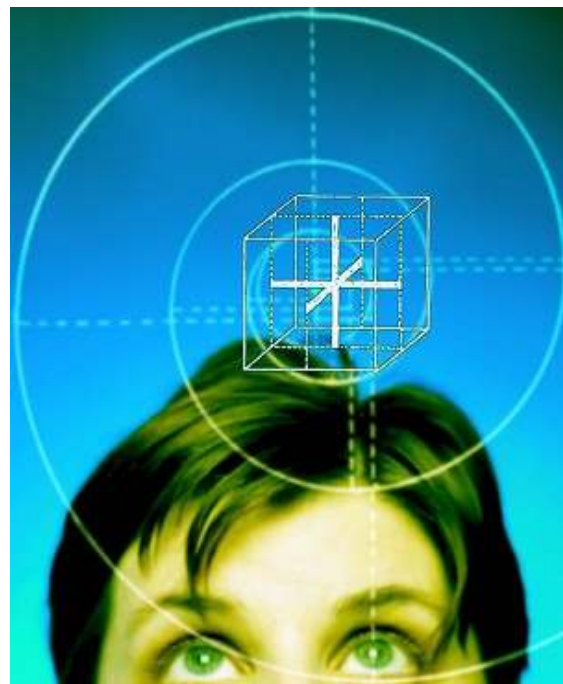
Hace posible identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen y ayuda a entender los cambios e internalizarlos.

Permite reconocer el impacto del entorno más allá del día a día, revisando los mercados en los que se podría entrar y perfilando a los competidores aún antes de que tengan nombre y apellido.

Ofrece la oportunidad para expandir posibilidades a través del pensamiento creativo no orientado a procesos y de

perderle el miedo a pensar en voz alta, hasta en lo impensable.

La planificación estratégica permite tomar conciencia de la relación entre el hacer las cosas bien, logrando resultados y hacer las cosas teniendo una ruta preestablecida que optimice los costos a la entrada o a la salida de ciertos mercados, productos y servicios.



No cabe duda de que lo mejor que puede hacer una empresa hoy, en un mercado con las características propias de la región latinoamericana es intentar mirar un poco más allá y desde un poco más arriba y trazar un mapa de ruta que le permita ponderar el proceso de toma de decisiones, y convertir al rumbo y al objetivo de la organización en un mensaje común para sus públicos: internos y externos, de forma tal, que todos empujen para el mismo lado.

El rol de la alta gerencia es cada vez más relevante y es la causa visible del éxito.



La causa no visible es la gente y los recursos tecnológicos, entre los que se encuentra el departamento de planificación, como “alguien” obligado a pensar en el futuro.

Los departamentos de planificación están llamados a manejar la “secretaría” del plan estratégico, el cual en realidad le duele a toda la empresa, versus el enfoque tradicional de ser sus “dueños”, pues la planificación pasó de ser una actividad reservada a unos pocos, a convertirse en una actividad de esfuerzos compartidos a través de la cual se busca el compromiso y la identificación, así como se refuerza el liderazgo.

cómo pensamos: nuestro artículo

El planificador debe moverse en el momento $t+1$ y a una cierta distancia del piso. Si se mueve en el momento t y si asienta los pies en la tierra, se lo come el día a día y pierde su utilidad.

Su rol debe ser participativo, desde el punto de vista de integrar equipos multidisciplinarios y reconocer que toda la empresa debe crear y ejecutar el plan, así como mantener los conceptos de planificación muy cercanos a las realidades del negocio.



Es bueno que los planificadores provengan de las áreas fuertes del llamado *core business* y evalúen los ajustes que sobre la marcha deben efectuarse al mapa de ruta.

No puede esperarse un periodo completo de planificación para ver si la estrategia funcionó. Mucho menos si se trata de negocios de alta intensidad del factor capital.

El proceso de planificación debe incorporar factores externos influyentes tales como los clientes, la comunidad, los proveedores, los aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal. Reforzando en la visión la conciencia del impacto de la organización en la comunidad y el desarrollo de estrategias de inclusión social incorporadas al modelo de negocio.

La planificación estratégica incluye como requisito la capacidad de gerenciar de manera estratégica y simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás.

Y, a su vez, la capacidad de pensar estratégicamente para



cómo pensamos: nuestro artículo

transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios a medida que se producen.

Especialmente en una época de cambios cada vez más rápidos, como la que vivimos, es necesario contar con procesos de planificación estratégica que se conviertan en el mapa de ruta que ayuden a entenderlos e internalizarlos.

Es importante dedicarle un poco de tiempo a darle forma al futuro y la planificación estratégica está allí para eso. No hay que olvidar que el futuro es todo lo que tenemos, con él podemos contar. Es nuestro aliado y el vehículo para el éxito. Sólo es cuestión de tomar la decisión y comenzar a pensar en grande.

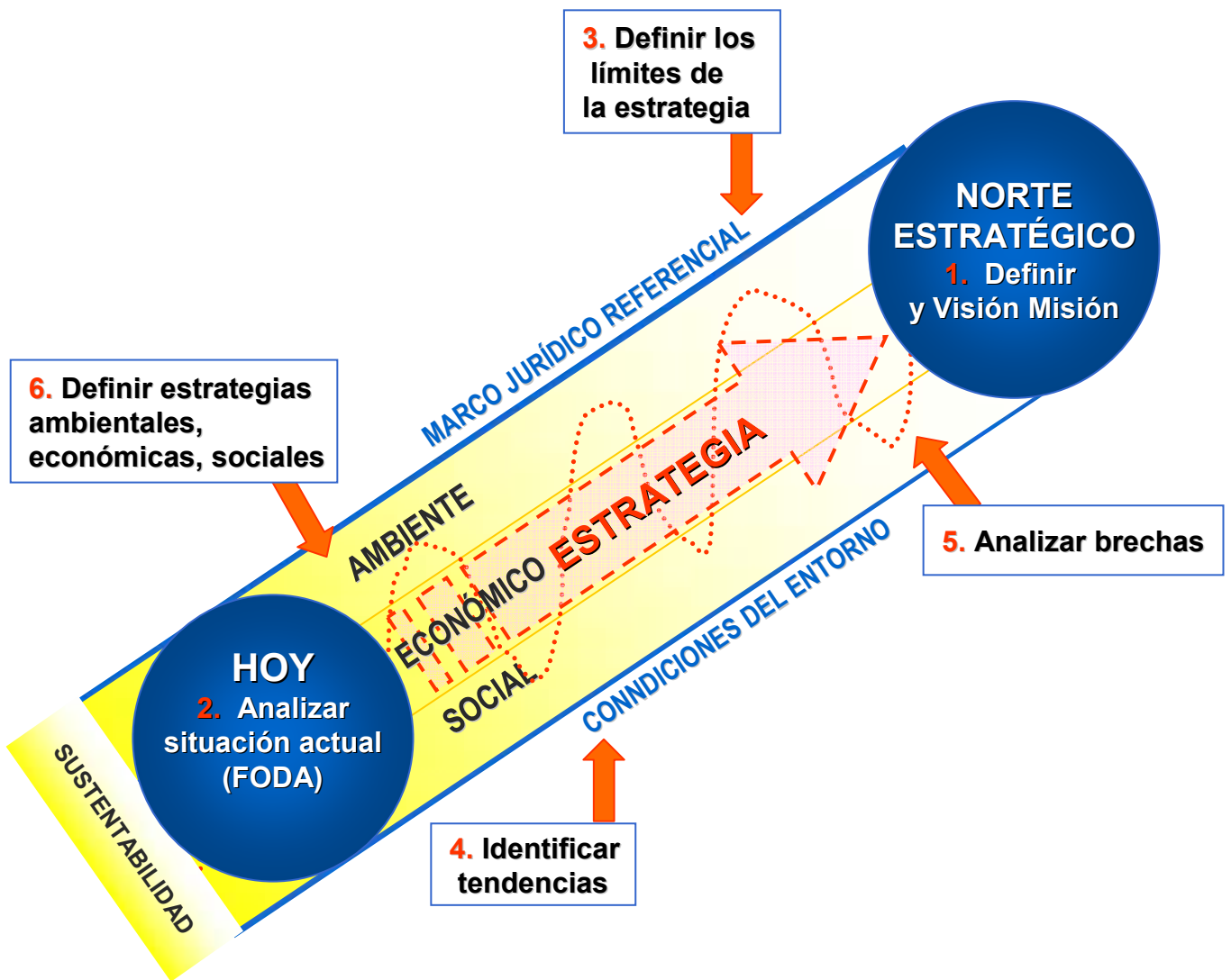
Condicionantes: algunos aspectos que debe reconocer la planificación estratégica

- ❖ Satisfacer los requerimientos de accionistas, trabajadores y clientes, de la comunidad y de la preservación del medio ambiente.
- ❖ Reconocer que las personas son la primera prioridad y que deben ser motivadas, retribuidas y entrenadas, para recibir dosis muy fuertes de delegación y autonomía, para cambiar el enfoque del mero hecho de ser administradoras de algunas funciones, al hecho de ser buscadoras de soluciones integradas y comprometidas con el éxito.
- ❖ Estar claros que las organizaciones pueden sufrir cambios en sus relaciones internas y en los mecanismos de medición permitiendo que sean más descentralizadas y con mayor integración vertical.
- ❖ Minimizar el tiempo entre la toma de decisiones y la acción correspondiente, para poder hacer ajustes y obtener resultados.
- ❖ Acortar el ciclo de vida de los negocios, de forma tal de colocar los productos y servicios en el mercado lo antes posible.

Benjamín Tripier. Socio principal de NTN- Nueva Tecnología de Negocios



Pasos para la planificación **estratégica**





Alcanzar la Visión Visión Visión Visión

Una de las formas de establecer la visión de una organización, es cerrar los ojos y verla como uno quisiera que sea.

La mayoría de las veces lo que se ve al abrir los ojos, es el punto de partida del camino, que puede ser largo o corto, para alcanzar lo que se quiere ser.

La visión es la guía de la transformación y del cambio. Es el norte estratégico hacia el cual dirigirse. Y en general, ese norte, por estar en el futuro, está claro sólo en las mentes de aquellos que participaron en su identificación y aún entre ellos seguramente habrá discrepancias de interpretación.

La visión es la manifestación estratégica de un estado que se quiere alcanzar y si se elige el camino correcto y en el tiempo adecuado, es posible que ese estado se alcance con pocas variaciones con respecto a lo planificado.

Es importante tener en cuenta que para alcanzar la visión, no se debe reemplazar, desechar o hacer cambios radicales en los componentes del presente, sino evolucionar en un proceso de transformación de realidades sucesivas, guiado por la visión. Al transformar se reconoce que es la misma organización: la que mediante estímulos focalizados y palancas aplicadas en puntos precisos, se comportará en el futuro de una manera diferente. La empresa transformada contará con la mayoría de los elementos que tenía antes de la transformación, pero ahora trabajados y orientados de una manera diferente.

Se puede afirmar que en Latinoamérica, la mejora y la renovación le han ganado la partida al cambio radical. Y esto es, entre otros factores, porque la gente, no puede modificar su comportamiento tan rápido como los procesos y la tecnología.



Alcanzar la Visión Visión Visión Visión

A través de la visión se ha identificado adónde se quiere llegar y a través de la estrategia, se han establecido los límites del camino que hay que seguir para alcanzarla. Si se va directo, si se hacen paradas, si se zigzaguea o se va pegado a un borde, queda a criterio de la gerencia responsable del negocio. Lo importante es que hay que respetar los bordes establecidos en la estrategia y el rumbo planteado en la visión.

El esfuerzo de transformación para alcanzar una nueva visión, debe ser tratado como un proyecto, con principio y fin, con recursos asignados y responsabilidades en el tiempo claramente establecidas, así como con seguimiento y una evaluación periódica de resultados y ajustes en caso de ser necesario.

Mover toda una organización hacia algo nuevo, involucra revisar y mejorar todos los procesos internos, hasta el nivel de procedimientos. Implica cuestionarse los sistemas de

información y promover su renovación hacia algo que contemple la máxima integración posible. También significa hacerse cargo del perfil actual de recursos humanos y planificar acciones tendientes a dotarlo con las habilidades y conocimientos acorde con la nueva visión.

En definitiva, se trata de un proyecto integral que requiere especialización en su manejo y liderazgo fuerte y profesional en su conducción. Pero, mucho más que eso, requiere un análisis de riesgo que identifique con claridad el impacto que cada paso del proyecto tiene sobre el negocio en marcha, porque no hay que olvidar que mientras todo esto ocurre, la empresa debe seguir operando y evaluando el costo de oportunidad de cada paso que se dé.

Para conformar el equipo de proyecto, hay que colocar los mejores recursos humanos, los cuales al estar en el proyecto, no



Alcanzar la Visión Visión Visión Visión

estarán en la operación. La negociación entre la parte operativa, tratando de retener los recursos y el proyecto tratando de utilizarlos, será continua a lo largo del proyecto y esto ocurrirá así aunque haya habido un mandato directo de la más alta gerencia.

Es aconsejable que la totalidad de la gente de la organización, participe activamente desde el principio, vía talleres u otros métodos de participación activa. Deben manejarse cuidadosamente sus expectativas sobre cuándo se producirá el desenganche de lo anterior y se comenzará con lo nuevo, pues el tema de: ¿cómo quedo yo ahí?, es tal vez el más crítico de todo el proceso y es la base del compromiso con el proyecto.

No olvidar que cuando se arranca un proyecto de transformación, se sabe con precisión dónde se comienza, pero, la llegada a destino no será tan fácil, ni será en línea recta.

El éxito dependerá de la flexibilidad del liderazgo y de la capacidad de reconocer e interpretar los diferentes mensajes que la gente, irá dando como parte natural del proceso.

En el caso de organizaciones gubernamentales, la visión es un ejercicio previo a la etapa legislativa. Tiene que ver con la visión de país que tenga la mezcla Gobierno/Asamblea que esté en ejercicio de los poderes. Luego, al convertirse en ley o decreto de formación o constitución de la entidad, servirá como Norte Estratégico para la construcción o transformación de los procesos de negocio. De allí en adelante, los proyectos son similares tanto para el sector público, como para el privado.

Hoy en día, cualquier cambio debe ser del tamaño de una transformación, menos que eso, es no haber tomado conciencia de las nuevas realidades locales, regionales y globales.



para tomar
en cuenta:

conferencia

Estrategia de negocios con inclusión social: Más allá de la RSE

- ✓ *“No hay empresas exitosas en comunidades deterioradas” Peter Drucker*
- ✓ *Cómo hacer que en cada decisión que se tome en la empresa se cree y construya valor social, conjugando resultados económicos, financieros, ambientales y sociales a favor del desarrollo sustentable.*

Hotel Paseo Las Mercedes – Caracas

Jueves 5 de junio de 2008 / Horario 8:00 AM a 1:00 PM

Dictado por: **BENJAMÍN TRIPIER**

Objetivo:

El participante será capaz poner en práctica una metodología de trabajo que lo apoye en la incorporación del tema social a la visión de la organización y en la aplicación de estrategias que generen acciones de inclusión y retorno social a las comunidades.

- Perspectivas críticas de la RSE
- Perfil socioeconómico de Venezuela y la región
- Indicadores de RSE
- Enfoque estratégico de la participación de la organización en el desarrollo social, metodología: Áreas de influencia, Cartera de proyectos, Mapa de actores (*stakeholders*), Modelo de comunicaciones, Modelo de Gestión y Estructura Organizativa
- Planificación estratégica y plan de implantación

Dirigido a:

A gerentes del área de planificación y desarrollo, de relaciones institucionales, de desarrollo social, de comunicaciones y recursos humanos, gerentes de empresas familiares, y todo aquel profesional y emprendedor interesado en el tema. **CUPO LIMITADO**

Más información por los teléfonos: (212) 9918516 / 9916280 o cel.: 0414 2630419.

Puede escribirnos por memellior@ntn-consultores.com



conversatorios gerenciales

Si necesita una asesoría rápida le ofrecemos conversatorios sobre temas de actualidad gerencial, dirigidos a gerentes y ejecutivos que toman decisiones.

Temas:

- Desarrollo de la Visión Social del Negocio
- Planificación Estratégica
- Modelo de Negocios
- Gerencia del cambio
- Control y contraloría social
- Técnicas gerenciales, y muchos más

puede leer a **Benjamín Tripier** en:

EL NACIONAL

En el suplemento *Estrategia* del diario El Nacional en su columna Tecnología de Negocios. Una visión personal de la gerencia y la consultoría e información sobre técnicas o herramientas gerenciales para apoyar al gerente en la orientación de la organización hacia el éxito.

Diario
de Guayana

Todos los jueves en el Diario de Guayana, en su columna Gerencia al día: www.eldiariodeguayana.com.ve donde toca temas de actualidad empresarial, gerencia, negocios y economía.



Entorno - Empresarial.com

VENTANA DE IDEAS Y ESTRATEGIAS



Todos los meses en la Revista Digital *Entorno-Empresarial* en la sección de Gerencia <http://www.entorno-empresarial.com/>

Vea y escuche a Benjamín Tripier en los videos Hablemos de Gerencia:
http://es.youtube.com/results?search_query=BENJAMIN+TRIPIER&search_type=

Contacto a través de los teléfonos
(58-212) 991-6280 telefax: 991-8516
C/Londres con Trinidad, Edif. Maracapana PH 1
Urb. Las Mercedes. Caracas - Venezuela