



## Planificación Estratégica

Como parte del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard por su nombre en inglés, debemos considerar como insumo lo que las empresas han definido como su Plan Estratégico.

La mayoría de ellas tienen un enfoque claro, pero en algunas encontramos una serie de elementos que difieren en alguna forma de lo que es nuestro planteamiento.

### **Misión:**

Algunas empresas primero definen la Visión y luego la Misión lo que a nuestra leal saber entender es un contrasentido, pues primero está la razón por la cual existimos, y luego como queremos ser reconocidos en el futuro o bien a qué aspiramos. Cuando revisamos la misiones de muchas empresas, salta la duda si esa es su razón de ser o bien si eso es a lo que aspiran, en algunos casos luego de una revisión replantean algunos elementos de su Misión pasándolos a lo que es la Visión. Por lo general las misiones inician con la frase “Somos una....”, lo cual es correcto, otras, principalmente públicas inician con “Nuestra razón de ser.....”, lo cual obedece generalmente a la ley o decreto que los crea.

### **Visión:**

En pocos casos nos hemos encontrado visiones que se describen en tiempo presente, la gran mayoría se plantean como un aspiración futura de lo que desean sea su organización, pero lo que más preocupa las palabras y frases repetidas, ya que todos serán líderes, sin definir en qué. Cuando elaboramos el cuadro de mando, en la perspectiva de clientes, buscamos que las empresas definan su estrategia comercial o propuesta de valor. Es en ese momento cuando caen en la duda, si serán líderes en todo para todos o bien se concentrarán en un aspecto específico.

### **FODA-DOFA.**

En algunos pocos casos, nos hemos encontrado, que a la hora de hacer su primer análisis del entorno, lo realizan antes de haber definido la Visión de la empresa, con lo cual cometen el error de fijar su Visión en lo que el entorno les provee y no en lo que realmente aspiran a ser. Lo correcto es primer definir la Visión y en base a ésta evaluar cuáles son los cambios en el entorno que contribuirán de manera positiva o negativa al logro de la Visión planteada. Lo anterior permite que aprovechemos aquellas oportunidades que nos ayudarán al logro de la Visión y dejemos de preocuparnos por aquellas amenazas que en nada afectan la condición futura que hayamos definido.



Por su parte, nos encontramos cantidad de fortalezas y debilidades, las cuales no tienen relación con los elementos críticos necesarios alcanzar la Visión definida, sino que generalmente es una crítica de todas las cosas de que se carece en la empresa. Muchas de las llamadas debilidades, no guardan relación con la Visión y las grandes fortalezas del pasado, tampoco permiten el desarrollo de un mejor futuro.

Lo correcto es primero definir los “Factores Críticos de Éxito”, elementos necesarios para poder alcanzar la Visión que hemos definido dentro del negocio en que estamos, el cual fue claramente planteado en la Misión. Podría ser que factores que fueron un requisito para el logro de una estrategia anterior, en el momento actual y todavía peor, en el futuro, no sean elementos diferenciadores para la sostenibilidad de la nueva estrategia.

Aquellos factores críticos con que la empresa cuenta en grado superior a la competencia, serán sus fortalezas, por lo contrario aquellos factores de los cuales carece, serán sus debilidades. Una fortaleza fundamentalmente debe ser un elemento imprescindible para el logro de la nueva estrategia, de lo contrario esa fortaleza de poco le vale. Recordamos un cliente nuestro que dentro de sus fortalezas había definido que contaban con un amplio parqueo para sus clientes, lo cual era válido mientras fueran una organización de cemento y ladrillo, pero en la nueva estrategia de una organización virtual, en donde se promoverá el ingreso de los clientes vía electrónica (Teléfono, correo electrónico, Internet), el parqueo tiene poco sentido. Debemos recordar que la estrategia define tanto la estructura, como la infraestructura física e informática.

En otros casos hemos encontrado un interesante esfuerzo en combinar oportunidades con debilidades así como fortalezas con amenazas o cualquier combinación de lo anterior, lo cual pierde sentido, si antes no se ha aterrizado la Visión en objetivos concretos, que determinan de una mejor manera lo que la empresa desea alcanzar.

El análisis FODA no determinan los objetivos a alcanzar, por el contrario los objetivos salen de la Visión y sobre éstos es que se valida el análisis FODA, que de tener algún impacto se convertirán en las iniciativas necesarias para el logro de la visión.

### **Objetivos e indicadores:**

El proceso de Planificación Estratégica es similar a lo que se hace con ISO en la mayoría de las empresas evaluadas, con contadas excepciones. En ISO 9000 se define una política, se definen unos objetivos y luego un conjunto de indicadores, sin que ambos eventos tengan relación. Son elementos aislados que no guardan relación entre sí, lo cual ocurre por una lectura ligera de lo que plantea la norma y por falta de criticidad de los



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



auditores que certifican las empresas. La norma ISO 9000 define con claridad como se debe desarrollar el proceso, lamentablemente algunos consideran la norma un mero “check list” que se debe cumplir. Conocen la norma, pero no conocen de negocios ni de de cómo crear valor para la empresa.

Definida la relación causa efecto entre las perspectivas como una forma de plantear la hipótesis en que se basa su estrategia, lo siguiente es definir objetivos, los cuales de una manera sencilla y concreta aterrizan lo que la Visión plantea. Para cada objetivo se determinan las variables que demuestran logros, con lo cual se facilita el establecimiento de indicadores que por lo general son de resultado.

Si se entendiera con claridad lo que el enfoque de procesos plantea, tal y como está definido en ISO, sabríamos que los resultados, definidos en los indicadores, únicamente se pueden alcanzar mediante un enfoque de procesos, por lo cual para cada objetivo e indicador de resultado, debemos identificar los procesos relacionados. Esos procesos identificados se deben medir en términos de su aporte al logro de los resultados planificados, por lo cual se establecen objetivos e indicadores para cada proceso en un efecto de cascada entre objetivos y niveles organizacionales.

Para muchos de los que conocen el Balanced Scorecard, saben que este se desarrolla a partir del Plan Estratégico de la Organización, no obstante muchos de los planes en nada contribuyen al logro de la estrategia, por lo que es preferible hacer caso omiso de éste e iniciar el BSC como si no existiera.

El Plan Estratégico, como el BSC o ISO, son meras herramientas que contribuyen a la mejora continua de las organizaciones, pero como todo, los instrumentos no son los responsables del éxito o fracaso, sino no que obedece a la capacidad de los instrumentistas para hacer una correcta implementación de tan valiosas herramientas. Lamentablemente, se lee un libro, se asiste a un curso y ya somos especialistas en el tema. Luego nos lamentamos de los resultados de su implementación.

Concluimos este artículo con un frase del Dr. Robert Kaplan (M. Bower Prof. of Leadership Development, Harvard Business School), "*Tener buenos indicadores no hace rico a nadie, tomar mejores decisiones si*", tema de nuestra próxima entrega.

El Grupo Kaizen S.A. ha contribuido con la capacitación e implementación sobre el tema del BSC (Cuadro de Mando Integral), en toda el área Centroamérica, y en países como México y Ecuador, pida información a [kaizen@grupokaizen.com](mailto:kaizen@grupokaizen.com)



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



## Grupo Kaizen S.A.

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



## Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica