

# EL CAMINO

---

# ESTRATÉGICO



**3E**  
**MODELO**  
DE GESTIÓN PARA  
EL EMPRENDIMIENTO

**R**  
★  
✎  
**RAÚL**  
SALGADO

# EL CAMINO ESTRATÉGICO



Muchas personas me preguntan cuál es la ruta que debe seguir la estrategia desde el momento en que se realiza el planteamiento de la Misión y Visión hasta la ejecución en la empresa por parte de cada uno de los empleados.

Esta pregunta me puso a pensar... ¿Realmente conocemos las diferentes herramientas que nos pueden guiar por este misterioso camino?

Luego de conversar con algunos empresarios entendí que estamos lejos de hacerlo. Algunos de ellos adoptan el planeamiento estratégico en sus negocios, sin embargo, se pierden en la ejecución. Otros ni siquiera presentan una propuesta estratégica. ¿Dónde se encuentran ustedes?

Para poder tratar de guiarlos por este camino les contaré la historia de un nuevo emprendedor. Gonzalo.

Gonzalo, acaba de tomar la decisión de ingresar en el hermoso mundo del emprendimiento. Con unos ahorros familiares y el apoyo de un

grupo de amigos han formado una empresa. Ellos tienen el sueño de encontrarse dentro de los mejores en los próximos años (¿les parece conocida esta propuesta de visión?).

El dinero con el que cuentan es muy ajustado y por este motivo deben ser muy finos en las decisiones que tomarán. Luego de una conversación entre ellos deciden llamar a Bruno, un amigo especialista en planeamiento estratégico.

Bruno cuando llega, reúne al grupo de amigos y durante varias horas charlan sobre la importancia del planeamiento en el desarrollo de las empresas. Les pregunta sobre sus ideas, sus competidores, la propuesta de empresa que piensan crear, sus ventajas competitivas, entre muchos otros temas. Luego les pide un tiempo para poder recoger información y reunirse nuevamente para iniciar el proceso de planeamiento.

A las dos semanas Bruno llama al equipo de nuevos empresarios y con ellos inicia el desarrollo del Plan estratégico. Les explica que durante estos 15 días se dedicó a recoger información relevante para poder tomar las primeras decisiones. Les comenta que realizó un análisis general, para ver qué está ocurriendo en el mundo, luego que está pasando en el país, sector y finalmente en el ámbito geográfico donde el emprendimiento se encuentra.

Les comenta además que se apoyó de diferentes herramientas para poder lograr encontrar aquellos aspectos que pueden influir en el negocio, desde el impacto de los factores externos hasta la influencia directa de los interesados. Toda esta información puso a pensar mucho al equipo emprendedor.

Luego de meditar por algunos minutos entendieron que era necesario recoger esta información antes de ponerse a trabajar. Si no hubieran tenido acceso a ésta, probablemente la propuesta empresarial estaría basada sólo en su criterio y experiencia de algunas personas. Esta decisión los llevaría por un camino mucho más riesgoso, afectando los intereses e inversión de todos los amigos. Esta nueva conversación con Bruno los entusiasmó, sabían que su primera decisión como empresa era una muy acertada (decidir optar por el planeamiento estratégico).

Bruno, luego de varios días de reunirse con sus amigos, sonrió satisfecho. Por fin lograron terminar el primer plan estratégico del negocio. El equipo de emprendedores a pesar de ser muy jóvenes, mostraba una lógica empresarial muy consistente. El plan llevaba al negocio desde la propuesta de Misión, propósito y valores (donde se mostraba claramente la personalidad de la empresa) Hasta un hito importante que los encaminaba a la Visión empresarial que proponían.

Este plan estratégico empresarial, partía de un diagnóstico sólido que permitía a la empresa plantear los objetivos principales (grandes, retadores, a nivel empresarial) y las estrategias que los llevarían a cumplirlos.

Esta primera herramienta empresarial marca la hoja de ruta de la organización y nos permite estar enfocados en los aspectos realmente relevantes. Permite asignar recursos de manera eficiente y propone hitos de cumplimiento en el tiempo.

Siguiendo con el relato, cuando Gonzalo ve sonriente a Bruno por el logro alcanzado, siente que algo falta, pone una cara de preocupación y, a pesar de encontrarse apenado por el esfuerzo realizado por su amigo impulsivamente le pregunta. Bruno... pero... ¿cómo llevamos esto a la empresa? Imagínense la cara de Bruno ante esta nueva interrogante. Un poco desencajado, corta su sonrisa y le pregunta. ¿A dónde quieres llegar con esta pregunta?

Gonzalo rápidamente le responde. Agradezco todo el trabajo realizado, tenemos unos objetivos y estrategias magníficas, sin embargo, ¿cómo las ejecutamos? Si no realizamos un buen trabajo todo este esfuerzo quedará en vano. Bruno, poco a poco empieza a procesar el sentimiento de Gonzalo. De pronto, suelta una sonora carcajada. ¡Gonzalo, ya me habías preocupado!!!

Esta herramienta es la primera de muchas que van a tener que aprender a utilizar. Dame unos minutos para contarte **¿cuál es el camino estratégico?** y luego me comentas si respondí esta valiosa pregunta.

Por favor Bruno, menciona Gonzalo aún preocupado.

Bruno coge un papel y al lado izquierdo de la página escribe “Plan Estratégico”. Mira al equipo y les dice. Mis amigos, con el trabajo realizado, nos encontramos aquí (señalando lo escrito), luego escribe al otro extremo de la hoja la palabra cliente. Mira a sus amigos y les pregunta. ¿Es aquí donde ustedes quieren llegar? Todos asienten rápidamente.

A partir de este momento la hoja empezó a llenarse con lo que llamo el camino estratégico de la organización.

Bruno, le comenta al equipo que el camino estratégico inicia con el plan organizacional desarrollado, luego les explica que entre esta formulación y la ejecución adecuada en la empresa pueden ocurrir muchas desviaciones y se puede perder el enfoque alcanzando resultados no previstos.

Les presenta algunas herramientas que permiten vincular la formulación con la ejecución adecuada. Estas herramientas van

dirigidas a desarrollar un panel de indicadores que permitirá al líder tener una mirada integral del negocio. De esta manera podrá identificar desviaciones y tomar las acciones pertinentes en los tiempos adecuados, para redirigir los resultados así los objetivos planteados. Estas herramientas pueden ser el Balance Scorecard (BSC), OKR, Hoshin Kanri, entre otras.

Luego les comenta que estas herramientas llevan la propuesta general planteada en el plan estratégica hacia un desarrollo funcional dentro de la organización. Esto significa que los líderes de cada área en la empresa empiezan a recoger objetivos, responsabilidad y compromisos derivados de este plan general.

¡Este es el momento de asegurar los resultados desde cada área de la organización!

Los líderes y sus equipos deben reunirse para proponer estrategias a cumplir desde su posición (área), que aporten para el cumplimiento de los objetivos generales. En este momento empiezan a aparecer nuevas herramientas. El Project Charter, por ejemplo, es un documento formal que permite aterrizar los alcances de cada iniciativa del área. Este documento debe ser validado y aprobado en función a su alcance, presupuesto, tiempo y finalmente se debe asegurar que esté alineado al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este momento Bruno, mira fijamente a sus amigos y les dice: Si ustedes se dan cuenta, el camino estratégico es como un racimo de uva, parte del tallo y luego se va ramificando poco a poco hasta llegar al fruto. En el mundo empresarial esta analogía cae como anillo al dedo.

Partimos del plan estratégico (Tallo) y luego con el BSC/Hashin Konri u otra herramienta empezamos a construir el racimo. Si con el plan estratégico se tenía una mirada a nivel global, luego de la implementación de estas herramientas la mirada es por área, cada una enfocada en compromisos que generarán una nueva línea de tareas que serán asignadas como proyectos. El Project Charter asegura un adecuado cumplimiento, luego el uso de una herramienta de desglose de actividades (WBS) identifica responsables directos dentro de un área determinada. Para poder lograr la excelencia en el tiempo podemos utilizar el PERT-CPM, esta herramienta nos marca los tiempos y el camino crítico que un proyecto tiene. Para validar los recursos financieros utilizamos el presupuesto como herramienta.

Gonzalo, interrumpe a Bruno y con una sonrisa, le dice: Gracias amigo, creo que ahora estamos mucho más tranquilos y entendemos todo el trabajo que debemos hacer.



Bruno, les devuelve el gesto y les dice: Que bueno que comprendan. Sin embargo, el trabajo aún no termina, deben utilizar algunas otras herramientas. Por ejemplo, deben evaluar los riesgos de cada decisión, en estos casos pueden utilizar la matriz de riesgos. Deben gestionar la calidad ofrecida, aquí pueden utilizar una herramienta que se conoce como “La casa de calidad”. Deben mirar constantemente a la competencia, usen el benchmarking como aliado. Deben asegurar los ingresos de la empresa, utilicen el embudo de ventas. En fin, existen muchas herramientas que son aplicables para las distintas áreas de trabajo. Todas estas herramientas relacionadas con el cumplimiento de las áreas específicas.

Para terminar con el relato sobre la ruta que debe seguir el camino estratégico, les puedo comentar que todas estas herramientas presentan actividades que generan responsabilidad en las personas. La herramienta que permite medir el cumplimiento de estas responsabilidades son los KPIs o indicadores de desempeño, esta herramienta genera objetivos que deben ser cumplidos por cada una de las personas de la organización.

Si todo el trabajo se realiza correctamente, al final tendremos una propuesta estratégica que se ha ramificado adecuadamente y nos

permite alcanzar los objetivos logrados. Si hacemos bien este trabajo al final tendremos a estos clientes satisfechos.

Ahora, es Gonzalo quien suelta una sonora carcajada, sorprendiendo a sus amigos.

Bruno le pregunta ¿qué ocurre? Gonzalo responde rápidamente. Ahora entiendo porque muchos negocios no ejecutan correctamente el plan estratégico. Una empresa debe implementar un conjunto de herramientas adicionales y creo que muchos, o no saben cómo hacerlo o piensan que son innecesarias.

Para poder saber si te hemos comprendido correctamente. ¿Puedes plantear el camino estratégico por fases?

Claro, responde Bruno, el camino se presentaría así:

CAMINO ESTRATÉGICO	FASES
PLAN ESTRATÉGICO	FASE 1
BSC / HOSHIN KANRI	FASE 2
PROJECT CHARTER / WBS	FASE 3
PERT – CPM	FASE 4
MATRIZ DE RIESGOS	FASE 5
CASA DE CALIDAD	FASE 6
HERRAMIENTAS PROPIAS DEL AREA	FASE 7
KPIs	FASE 8

¡Gracias Bruno!!! En nuestro caso nos comprometemos a ir aprendiendo cada una de estas herramientas y a utilizarlas correctamente.

¡Eso espero amigos!!! Responde Bruno, no les perdonaría que me hagan trabajar tanto para realizar una ejecución errada. Luego empieza a reír.

La respuesta de Bruno contagió a todos los presentes, escuchándose risas por un largo tiempo.

Para el cumplimiento de un proceso estratégico, no basta los conocimientos, se debe contar con un equipo adecuado, comprometido y con la capacidad de ver este camino estratégico en todas sus fases. Luego la perseverancia y el trabajo arduo convertirá cualquier empresa en aquello que hemos soñado.