

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



RESUMEN EJECUTIVO

No.25 -2006

boletín técnico.

La Planeación Estratégica va mas allá de la elaboración de presupuestos anuales y planes de promoción para nuestros productos, Planeación Estratégica es determinar los objetivos relevantes de la organización, alinear los sistemas, procesos y personas para trabajar en el cumplimiento de dichos objetivos, es dar poder a la gente para que pueda ejecutar las tareas y actividades necesarias para cumplir con los que se espera de ellos y evaluar constante y periódicamente los avances respecto de los objetivos planteados.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
FINANZAS CORPORATIVAS**

Por: MA. Arturo Arteaga Magallón

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE FINANZAS CORPORATIVAS

PRESIDENTE

C.P.C. Y L.A.E. Alfonso José Stransky Paniagua

INTEGRANTES

Lic. Isaías Javier Hernández López

Dr. Alejandro Violante Morlock

Act. José María Alcántara Jiménez

C.P. Arturo Arteaga Magallón

C.P. Arturo Domínguez Gómez

C.P. Enrique Marbán Chapman

C.P. Horacio Magaña Sesma

C.P. José Luis Espindola Espinosa

C.P. Lourdes Corrales Castro

C.P. Nelly Molina Peralta

C.P. Pedro Hernández Guerrero

C.P.C. y L.A.E. Alfonso José Stransky Paniagua

Dr. Javier Marquez - Díez Canedo

Dr. Juan Carlos Goyenechea

Fernández de Jauregui

Ing. Alfredo Giorgana de la Concha

Ing. Jorge Santibañez Andonegui

Ing. José Domingo Figueroa

Lic. Fernando Obregón González

Lic. Manuel Pérez Cruz

Lic. Michael Schwandt

C.P. Víctor Leonel Esquivel Romero

C.P. Jorge Enrique Vizcaíno Guerrero

C.P. María del Pilar Villanueva Durán

C.P. Daniel Mecalco Cornejo

Ing. Roberto Cuarón Ibargüengoytia

Lic. José Mantecón Gutiérrez

Lic. Juan Carlos Sierra Boche

C.P. Enrique Pérez González

Ing. Adriana Berrocal

L.C.P. Martha Arellano Fuentes
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Finanzas Corporativas

Cuando hablamos de planeación estratégica, nuestra mente nos envía directo a un Consejo o Comité de altos ejecutivos que decide el futuro de todos los integrantes de la organización. Estos grandes planes se quedan, en la mayoría de los casos, archivados en carpetas de planeación que no se vuelven a abrir hasta que existe la necesidad de dar explicaciones de porque no se lograron los resultados deseados.

En términos generales, aunque nunca es bueno generalizar, así sucede en gran cantidad de organizaciones en el mundo y no hay duda de la capacidad de estos ejecutivos, sin embargo, nos surge la pregunta. ¿Por qué entonces, los objetivos planteados con tanto cuidado no se logran como se había planeado? ¿Por qué el personal operativo no se compromete con los objetivos de la organización?

Podemos buscar muchas respuestas para justificar el fracaso: la competencia es cada vez mas intensa, China, el ambiente político, los consumidores están cambiando, etc. Todas estas justificaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos: **mala planeación y/o mala ejecución.**

En las largas y tediosas sesiones de planeación de cada año, los directores se reúnen a trabajar hasta altas horas de la noche para preparar los números a presentar al corporativo, o a los dueños (tratándose de empresas familiares), dedicándole aun mas tiempo a la presentación de Power Point que a la construcción de un plan adecuado de acción. El objetivo de esas reuniones se reduce a presentar lo mejor posible nuestros planes de mercadotecnia, objetivos de ventas y utilidad esperada para el próximo año, olvidando que planear estratégicamente significa algo más que elaborar un presupuesto económico que servirá como herramienta de control para la Dirección, sin considerar que en muchas ocasiones los números que aparecen en dichos presupuestos no representan las posibilidades reales del negocio, ya sea porque son demasiado ambiciosos y por supuesto inalcanzables o porque son muy laxos y

solo buscan justificar un desempeño mediocre o lograr el máximo del bono anual. Ambos casos son consecuencia de una cultura de falta de confianza y deshonestidad dentro de la empresa.

¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La Planeación Estratégica es determinar el o los objetivos relevantes de la organización, alinear los sistemas, procesos y personal de la organización al cumplimiento de dichos objetivos, dar poder a la gente para que pueda ejecutar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos específicos y por último, evaluar periódicamente el avance en el logro de los objetivos planeados. En pocas palabras: **Enfoque y ejecución.**

ENFOQUE.

El enfoque equivale a determinar los objetivos que se quieren lograr a largo, mediano y corto plazo, así como determinar el marco ético-moral que regirá todas las acciones de la organización. Franklin Covey, autor de Best Seller *"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"*, titula su segundo hábito como *"Empezar con el fin en mente"* y lo que esto significa es que antes de empezar a caminar debemos saber a donde queremos llegar, de lo contrario cualquier camino es bueno.

Como dice el dicho, *"el buen juez por su casa empieza"* y es la Dirección General quien tiene que dar ejemplo de integridad y respeto por el proceso de planeación, empezando por la Misión y Valores de la empresa, así como ser coherente entre lo que pide y lo que ofrece. No

olvidemos que la función principal de todo Jefe, sin importar el nivel en que se encuentre, es el de servir de facilitador y coordinador de los esfuerzos de sus equipos. Cuando la Misión y los Valores colgados en la pared de las oficinas no representan más que un instrumento de Relaciones Públicas o frases vacías creadas por algún poeta o asesor de imagen, el negocio carece del principal objetivo estratégico. La Misión y Valores deben corresponder a los verdaderos ideales y valores de la gente que fundo el negocio y que trabaja todos los días para lograrlos y por ello deben ser parte de su creación y responsables de su ejecución.

Muchas veces, aun sabiendo a donde queremos llegar, no sabemos que camino tomar, ni que riesgos implica cada opción. Para llegar al destino final, es necesario poner metas u objetivos intermedios que permitan a la organización acercarse a los objetivos relevantes de largo plazo. La determinación de estos objetivos intermedios requiere la participación de todas las áreas, el entendimiento adecuado de las necesidades de los clientes, el análisis profundo de la competencia, la evaluación objetiva del ambiente político-económico y la madurez suficiente para reconocer las debilidades y fortalezas de la organización ante un medio hostil. En la medida en que se realicen estas tareas en equipo y concientes de los objetivos relevantes a lograr a largo y mediano plazo, en esa misma medida, las posibilidades de éxito aumentan.

Es importante mencionar que los objetivos relevantes deben ser no mas de tres y la razón es que el ser humano por naturaleza solo puede enfocarse en realizar con excelencia una tarea a la vez y cada que se incrementa el número de tareas a realizar, la probabilidad de lograr con éxito cada una disminuye dramáticamente.

EJECUCIÓN.

"El liderazgo sin la disciplina de la ejecución es incompleto e inefectivo. Sin la habilidad de la ejecución, todos los demás atributos de un líder se vuelven intrascendentes."

Ram Charan y Larry Bosidy del libro Ejecución.

Ejecución, en términos mundanos, significa hacer que las cosas sucedan y en términos de un proceso de planeación significa hacer que los objetivos de la organización se logren. Suena fácil, pero es la parte más complicada del proceso, ya que para ejecutar adecuadamente a todos los niveles se requiere:

- **Claridad.** Los objetivos relevantes y los valores gobernantes sean claros y parte de la cultura de la organización.
- **Compromiso.** Exista compromiso de todas las partes para hacer de los objetivos relevantes del negocio, objetivos personales y profesionales de la gente.
- **Alineación.** Los procesos, estructuras y sistemas de la organización estén en sintonía para fomentar el logro de los objetivos relevantes.
- **Talento.** Tener al personal adecuado en el puesto adecuado.
- **Traducción.** Lograr que los objetivos generales se conviertan en objetivos particulares de cada individuo.
- **Responsabilidad.** Cada individuo debe responder respecto del logro o fracaso de los objetivos específicos de su actividad.
- **Medición.** Evaluar periódicamente los avances de los trabajos realizados en cada una de las áreas y funciones. **"Lo que no se**

mide, no se controla y lo que no se controla no se mejora."

Hemos hablado ampliamente sobre la importancia de fijar objetivos claros y alcanzables para la empresa, sin embargo, lograr el compromiso de la gente requiere no solo de la comunicación de dichos objetivos, requiere de delegar la autoridad y la responsabilidad para que la gente encuentre el mejor medio para lograr los objetivos de su área de influencia, previamente aterrizados en línea con los objetivos generales de la organización. Asimismo, no basta con delegar la responsabilidad y autoridad para llevarlos al cabo, también es necesario medir los avances si no queremos llevarnos sorpresas desagradables al final del periodo.

Por supuesto, la base del éxito para llevar a una empresa de las buenas intenciones a los logros palpables, es la gente que realizará las tareas necesarias y por lo tanto es donde mayor atención debe poner la organización.

En las organizaciones, se tiene la idea que fijar objetivos para el año, comunicarlos y medirlos la final de año es un proceso de planeación y como podemos observar, el proceso requiere de un trabajo integral y la participación de todas las áreas de la empresa, así como tiempo, dinero y esfuerzo para perfeccionar el sistema.

Septiembre 25, 2006.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

M.A. Arturo Arteaga Magallón

Director General

Arteaga, Selvas, Zumaya y Asociados, S.C.

e-mail: arteagaselvaszumaya@hotmail.com