

Nuevo Management

Estrategia y planificación estratégica

Estrategia y planificación estratégica

Según Gary Hamel, uno de principales gurús de la estrategia empresarial, la planificación estratégica no es estrategia; sin embargo, la mayoría de los empresarios y directivos confunden ambas actividades.

La estrategia es una actividad que relaciona una idea de negocio con un mercado, existente o nuevo, a una organización con el exterior, especificando su visión y misión. Cuando una persona tiene una idea de negocio, ésta queda definida en la estrategia aunque no siempre sea explícita, después se realiza la planificación estratégica, la parte más técnica que abarca todas las funciones o actividades empresariales. La estrategia son los conceptos de negocio propios de una organización, mientras la planificación estratégica complementa la estrategia con las técnicas del management (teoría y práctica empresariales).

La planificación estratégica está muy relacionada -a veces limitada- con el posicionamiento de una organización, con su historia y la imagen que tiene de ella el mercado, así como con su tecnología -estructura, procesos, prácticas...- y con sus recursos. Entre sus actividades destaca el análisis del entorno, algunos autores de la teoría empresarial suele englobarle en las siglas PEST (político, económico, social y tecnológico), oportunidades y riesgos -incluyendo amenazas- generalmente avalados por los analistas sectoriales, establecimiento de objetivos, políticas corporativas y funcionales (departamentales), etc. Existen diferentes matrices estratégicas para realizar esta actividad que, además, cuenta con el servicio de numerosos analistas de la mayoría de los mercados que suelen organizar la información, tendencias y pronósticos. A veces se equivocan con los mercados emergentes que están en fases iniciales porque algunas organizaciones innovadoras pueden cambiar las reglas y llegan a hacer desaparecer subsectores de actividad económica.

Suele decirse que la planificación estratégica tiene como meta garantizar la supervivencia y el crecimiento de una organización, dos aspectos cuanto menos socialmente cuestionables.

¿Quién hace la estrategia? ¿El consejo de administración? ¿El director general? ¿El departamento de marketing? Seguramente todos ellos se adjudiquen esa labor, pero tal vez todos ellos -y algunos más- participen, pero ninguno de ellos la elaboren, también puede que ninguno la realice.

Suele decirse que los miembros del consejo de administración, especialmente su presidente y consejero/s delegado/s, son quienes definen la estrategia, a veces se dice lo mismo del director general; sin embargo, todos ellos suelen tener un historial profesional o ser admirados por sus dotes planificadoras, no por cuestiones estratégicas, la inercia

organizacional se suele convertir en la estrategia de la mayoría de los consejos de las grandes empresas.

En las últimas décadas los autores empresariales están impulsando la idea de la empresa descentralizada para aprovechar todo el conocimiento de la organización, cada vez más distribuido, y el potencial de todos los trabajadores. Incluso algunos afirman que deben ser los trabajadores de línea -en contacto con los clientes- quienes deben definirla. Probablemente el modelo tradicional centralizado en la cúpula empresarial no sirva para numerosos sectores y la hipotética estrategia descentralizada esté referida a complementar los bienes y servicios existentes más que a definir realmente una estrategia.

En la década de 1990, algunos departamentos de marketing de grandes multinacionales separaron el marketing corporativo del marketing de producto. El primero más centrado en la empresa en su globalidad y el segundo en la promoción de cada línea de producto. El primero más centralizado y el segundo más local, propio de cada región o país. En algunos casos, el marketing corporativo participa de la elaboración de la estrategia y, más habitualmente, de la planificación estratégica como el resto de las áreas funcionales.

Algunos subsectores de alto dinamismo, como el de los servicios de las tecnologías de la información, dedican alguna persona o crean un departamento de desarrollo estratégico para crear o copiar nuevos servicios, algunos surgidos por las innovaciones en los productos tecnológicos y otros como evolución normal en las dos estrategias a largo plazo del sector: outsourcing integral y servicios en la red (cloud computing).

En la mayoría de las organizaciones la estrategia fue definida por sus fundadores y, con el tiempo, ha quedado implícita en su tecnología, bienes y servicios. No suele ser redefinida aunque se realicen algunas modificaciones, principalmente imitando a la competencia tradicional o a nuevos competidores; pero esto ya forma parte de la planificación estratégica, necesaria en cualquier burocracia pública o privada.

En los primeros tiempos -fases iniciales- de cualquier organización innovadora la estrategia es su principal actividad, mientras la planificación estratégica es secundaria; por el contrario, cuando la marca está consolidada la planificación estratégica suele eliminar a la estrategia, lo que suele hacer que desaparezcan la mayoría de las empresas en sectores poco regulados.

www.NuevoManagement.com

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

Próximas actividades en Barcelona y Madrid

Executive Building[®]

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: www.NuevoManagement.com

PATROCINADORES

mente sistémica

www.MenteSistemica.com