

PLAN ESTRATÉGICO

Cuando se incursiona por primera vez en la filosofía de **Calidad Total** se vienen a nuestra mente dos aspectos:

1. Una **atracción hacia un conjunto de ideas que considero interesantes**, sobre todo si están basadas en algún caso real que me llamó la atención y quizá hasta me maravilló.
2. La **ansiedad por conocer cómo hacer** que dichos conceptos “cobren vida” ya aplicados a nuestros proyectos personales de vida o bien de empresa y se conviertan rápidamente en una realidad concreta y tangible.

Siempre que se quiere implementar un enfoque administrativo, se convierte en algo muy difícil, pues, aunque tengamos claridad en lo que queremos implementar, el problema surge al momento de aplicarlos en la operación diaria de la organización, que por el simple hecho de estar constituida por personas, se convierten en estructuras que no pueden ser duplicadas y que existe una resistencia al cambio por nuestra propia imperfección.

Para evitar tropiezos, es imperante que antes de empezar a ejecutar una estrategia, debemos **planear cómo hacerlo**. Y para poder hacerlo debemos entender primero:

1. **“De dónde venimos y hacia dónde vamos”**, y en segundo lugar,
2. **“Qué somos ahora y que deseamos ser mañana”**

“De dónde venimos y hacia dónde vamos” Se refiere a la organización como un conjunto que abarca ciertos elementos, como lo son: tecnología, equipos, mercados, recursos materiales, personal, recursos financieros, liquidez, solvencia, etc.

“Qué somos ahora y que deseamos ser mañana” se relacionan con mayor detalle a los valores de individuos que la integran, cuyo dinamismo la mueve, y que sumados conforman lo que se denomina **“cultura organizacional”**.

Misión y Visión = CÓMO TRASCENDER HOY PARA CONVERTIRNOS MAÑANA EN LO QUE DESEAMOS SER.

Cuando usted platica con los directivos de empresas, su reacción y forma de contestar a la siguiente pregunta **¿Cuál es la Misión de su empresa? es como sigue:**

Para algunos directivos el término Misión no les gusta, les parece chocante. Les sugiere algo “místico”, inclusive “religioso”, ellos consideran que definir la Misión de la empresa no va más allá que una expresión de “buenos deseos, o excelentes propósitos que bien enmarcados, pueden adorar adecuadamente sus oficinas, sin que represente para ellos otra cosa que una colección de frases bonitas”.

En otras ocasiones los directores responden equivocadamente basándose en el producto que se elabora o en el servicio que se presta, por ejemplo: “La misión de mi empresa es proveer servicios alimenticios o bien manufacturar refacciones automotrices”. Esta respuesta tan absurda es como si una persona dijera que su misión personal es acudir todos los días laborales a trabajar.

Ya sea para una empresa o para un individuo, tener clara su MISIÓN es conocer la forma **cómo espera trascender en la sociedad de la cual forma parte, lo que nos habla de una actitud PROACTIVA orientada a forjarse un espacio a partir de un escenario previsto, en lugar de ser tan solo un simple observador o pasajero de los acontecimientos.**

Establecer una MISIÓN no debe ser el resultado de un ejercicio aislado que se limite a redactar un simple enunciado elocuente y atractivo. Todo lo contrario, es recomendable que sea el inicio y forme parte de las reuniones anuales de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y que al término de ellas se ratifique su validez.

Para poder establecer correctamente una MISIÓN, debemos partir de 4 autopreguntas básicas:

- 1) ¿QUÉ SOMOS?**
- 2) ¿QUÉ HACEMOS?**
- 3) ¿CÓMO LO HACEMOS?**
- 4) ¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?**

Si hipotéticamente habláramos de una empresa constructora, su MISIÓN podría definirse de la siguiente forma:

“Nuestra Misión es contribuir al desarrollo de México mediante la construcción de inmuebles confiables, seguros y funcionales, utilizando tecnología de punta, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y las expectativas de la sociedad en su conjunto respecto a la armonía urbana y preservación ambiental. Ello implica asegurar la existencia de un clima laboral que permita el desarrollo humano y profesional de todo el personal”.

En este sentido de PLANEACIÓN de una empresa, una MISIÓN clara es indispensable, ya que integra los conceptos y además es un punto de referencia a partir del cual se ordenan desde las acciones estratégicas hasta las cotidianas. Está claro lo que busca y la forma en que se pretende alcanzarlo.

¿Cómo pasar de la Teoría a la Práctica?

La definición de la MISIÓN solo es el primer paso, el siguiente es integrarla al quehacer cotidiano de toda la empresa. Es decir, lo que decimos, hay que hacerlo, de lo contrario no sirve de nada.

CONCEPTOS ESTRATÉGICOS Y ÁREAS FUNCIONALES

CONCEPTOS ESTRATÉGICOS DERIVADOS DE LA "MISIÓN"	CONSTRUCCIÓN	INGENIERÍA	RECURSOS HUMANOS	COMPRAS	COMERCIAL	FINANZAS
CONFIABILIDAD	✓	✓	✓	✓		
CALIDAD DE DISEÑO	✓	✓	✓	✓	✓	
DURABILIDAD	✓	✓	✓	✓		
DESARROLLO TECNOLÓGICO	✓	✓	✓			✓
ACTITUD DE SERVICIO	✓	✓	✓		✓	
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	✓		✓			✓
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	✓		✓	✓	✓	✓

Si observamos Calidad de Diseño, ésta abarca horizontalmente a casi todas las áreas funcionales, lo que asegura que todas las expectativas del cliente serán satisfechas.

Implicaciones de la calidad de diseño por áreas funcionales.

CONSTRUCCIÓN	Asegurar que los trabajos sean desarrollados en estricto apego a los planos y especificaciones
INGENIERÍA	Considerar desde el diseño y de manera sistemática y periódica los requerimientos del cliente y la opinión de las áreas de Compras y Construcción
RECURSOS HUMANOS	Reclutar y asegurar la retención del personal técnicamente capacitado y con una actitud orientada al servicio al cliente.
COMPRAS	Asegurar que las compras de materiales y equipos estén ajustadas a los diseños y estén de conformidad con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas.
COMERCIAL	Asegurar que son considerados los requerimientos del cliente mediante una periódica y sistemática coordinación entre éste y las áreas de Ingeniería y Construcción

Esto definió el “QUÉ”, ahora debe establecerse el “CÓMO”, con lo cual se pasa de lo conceptual a lo práctico. La incapacidad de los dueños de la empresa para hacer que la planeación pase a la práctica ha sido una de las razones por las que ellos consideran inútil establecer una “Misión”.

VISIÓN

Es una perspectiva a LARGO PLAZO, pues implica expresar lo que se desea ser. Para ello se necesita de un entendimiento claro de lo que está ocurriendo actualmente en la empresa, especialmente en la parte tecnológica y en lo que está ocurriendo en el interior de la empresa.

En la empresa constructora, dada como ejemplo, se puede apreciar que su misión se concentra en “el deber ser”. Pero no nos dice de lo que pretendemos lograr en los días por venir. La misión y la visión son dos aspectos que se complementan mutuamente, donde señalan el **camino** y señalan al mismo tiempo el **destino**.

En este contexto, entonces, la **VISIÓN** sería:

“Convertirse en la inmobiliaria más importante del mercado, dedicada a la construcción, comercialización y operación de centros comerciales, con el objetivo de concentrarse en los eslabones más rentables de la cadena de valor agregado de dicha rama industrial”.

Al igual que la MISIÓN, la VISIÓN se descompone en elementos estratégicos para después referirlos a las áreas funcionales y determinar la manera de cómo deben participar para lograr alcanzarla.

BENCHMARKING

Para poder medir la distancia entre lo que somos y lo que queremos ser, es necesario establecer puntos de referencia más específicos, lo cual se logra a través del benchmarking, cuya finalidad es establecer un proceso de medición sistemático para evaluarse constantemente frente a los competidores más avanzados y conocer qué es lo que ha determinado su éxito y cuáles son en las diferentes funciones de la empresa las mejoras prácticas, operativas, comerciales, administrativas, de desarrollo, capital humano, etc., que se llevan a cabo en la rama a la cual pertenece.

El Benchmarking es un proceso para investigar las razones que explican el éxito de los mejores en una rama específica con la finalidad de tratar e imitarlos para cerrar la brecha que los aleja. Antes, de las 500 empresas más importantes, solo 10 utilizaban el Benchmarking, actualmente más de 400 lo utilizan.

El Benchmarking ayuda a ver fuera de las paredes de la empresa y permite también enfocar sus esfuerzos hacia una meta específica, y al querer alcanzar esa meta se puede transformar en un plan para acercarse a los competidores e incluso detectar el surgimiento de rivales potenciales dentro o fuera de la rama industrial o comercial a la que se pertenece.

Esto no es sencillo, se necesita de la planeación estratégica, con claridad de rumbo y objetivos bien definidos para que la búsqueda de esa información cuantitativa y cualitativa y posterior análisis pueda entonces enfocarse a lo verdaderamente útil e importante.

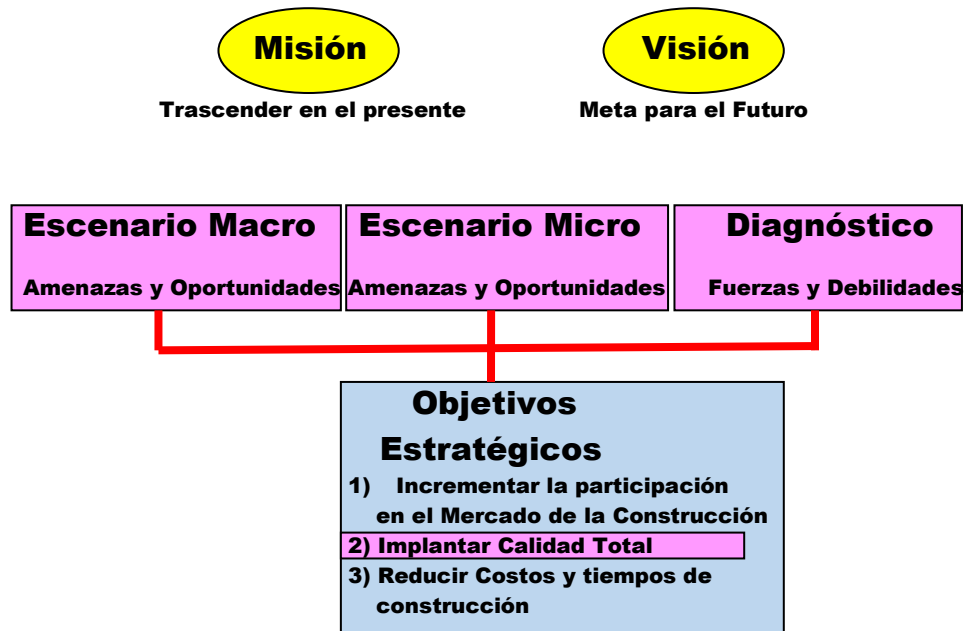
Lo básico es recolectar información y después analizarla y es conveniente contratar a un Consultor empresarial experimentado. Los ganadores del Premio Nacional de Calidad están obligados contractualmente a compartir sus experiencias.

Conforme pase el tiempo, la Misión y Visión pueden ser modificadas para adaptarlas a la nueva realidad de la empresa.

PARA SABER HACIA DÓNDE VAMOS, ES NECESARIO CONOCER PRIMERO DÓNDE ESTAMOS.

Una vez que se estableció la Misión y la Visión, en el Plan Estratégico se debe comenzar por una revisión de los escenarios macro y microeconómicos (paridad peso-dólar, crecimiento del PIB, Bolsa de Valores, Inflación actual y proyectada, Índice IPC, IED, subastas de CETES, tasas de interés bancarias, etc.,) lo que incluye el mercado en donde se desenvuelve y a sus competidores. Además debe considerarse un estudio del FODA, principalmente en Amenazas y Debilidades, pero también debe observarse las ventajas competitivas y sinergia que pone a la empresa por encima de sus competidores. O sea, además de los aspectos Macro y Micro, debe incluirse un tercer elemento que es el DIAGNÓSTICO.

La planeación estratégica puede resumirse así:












Para que esta planeación tenga éxito el Directivo debe tener 2 elementos clave:

- 1. Tener claras las características del camino a recorrer, entendiendo que hay constantes cambios, por lo que siempre debe estar alerta.**
- 2. Tener la capacidad de analizar y sintetizar y concentrarse en lo vital.**

Existe un tercer elemento, que al desconocerlo, siempre habrá resistencia en concretar en hechos los planes. La razón es que el directivo no sabe cómo convertir los planes en hechos y tampoco sabe cómo distribuir la responsabilidad entre la gente para lograr los objetivos.

Los obstáculos más comunes en Calidad Total son:

-  **Falta de comunicación.**
-  **Carencia de mecanismos de seguimiento.**
-  **Sin ninguna participación en el diseño de la estrategia.**
-  **Políticas de RRHH sin vinculación con los objetivos planeados.**
-  **Resistencia de la gente al cambio.**
-  **Temor del Directivo al trabajo en equipo, por la idea de dejar a otros opinar y hacer.**
-  **Ignorancia al iniciar un proceso sin un plan estructurado.**
-  **No se pueden ignorar las limitaciones.**
-  **Impaciencia y el corto plazo.**

Los resultados de la implementación de la Calidad Total no se ven de inmediato, pues para concretarse se necesita del trabajo de los “equipos de mejora” o de los “círculos de calidad” y hay que llevar a cabo tareas previas que toman tiempo y esfuerzo programado.

Para poder explicar los defectos más comunes que tiene una empresa, a continuación se describe una paradoja de un Organigrama, que llamaremos el Reino-Empresa-FEUDOGRAMA:

Érase una vez en un reino muy lejano llamado “empresa”. El rey era el director y al mismo tiempo era un hombre diligente y entusiasta, pero le gustaba asumir actitudes autocráticas, sobre todo cuando sentado en la cabecera de la larga mesa de Consejo, y con voz muy alta, podía oír como sus palabras se expandían en un largo eco, a medida que sus complacientes subordinados-lacayos aceptaban sin protestar todos sus argumentos.

Ni siquiera imaginar que sería bien conocido que aquél lacayo que no coincidiera con la opinión del Rey-director, corría el gran riesgo de ser acusado de “retardatario” y tendría que pagar el alto precio de ser exiliado del reino por semejante audacia.

Así las cosas, resultaba mejor buscar la supervivencia personal en dicho Reino, más que proteger al propio reino. Y para ello, las reglas eran bastante claras: no pienses, ni por error, aquello que el rey-director no ha pensado, pero si te has atrevido a hacerlo, mejor disimularlo, a costa de engañar al propio rey-director. Porque si la realidad no coincidiera con sus teorías, había que cambiar la primera teoría y hacer que ambas estuvieran en perfecta armonía y así no tener ninguna diferencia con el rey-director. De esta manera, la información del reino se maquillaba, mientras que los subordinados del director le vendían a éste sus mismas ideas pero disfrazadas. Pero había que tener mucho cuidado de hacerlo con otras palabras, es decir parafraseando, de tal forma, que al parecer semejantes ideas, logran causar un impacto favorable en el rey-director, el cual, nunca se daba cuenta de tan bien urdido ardid.

La administración del reino estaba a cargo de los señores Príncipes, Señores Feudales, Condes, Duques, Lords, quienes ostentaban rimbombantes títulos nobiliarios dentro del Feudograma: Príncipe de las Finanzas, Marqués de las Relaciones Laborales, el Duque de la Producción, el Comendador Comercial y de Marketing, el Lord de Tesorería, Sir de Logística, que tan sólo eran algunos ejemplos de tan destacada y singular galería que nobles.

Cada uno de ellos se sentía único y divino, señalado por los Dioses del Olimpo. Cada uno se veía a sí mismo como la pieza más importante y trascendental del Reino; “Mi Dirección, es la parte vital de la empresa” solían decir a sus subordinados-lacayos, y por ende, siempre despreciaban el trabajo de los demás. De hecho el propio Rey-director general también había alentado y promovido y

veía con “buenos ojos” este tipo de divisionismo feudal dentro del reino-empresa, pues sentía que la beligerancia entre cada señor feudal, era la única forma de preservar su propio poder. Por ello este rey manipulaba a los señores feudales según su conveniencia, acercándolos con palmaditas en la espalda y alejándolos con regaños estruendosos, según le conviniera en el momento y de acuerdo con su estado de humor. A cada uno de ellos les daba solamente información parcial sobre el estado del reino, pero nunca la visión completa del conjunto. Así, en esa empresa los engaños e intrigas subían y bajaban las escaleras del feudograma. Se utilizaba frecuentemente la política de “radio-pasillo”.

Cada Señor feudal era el amo y señor de sus dominios. La comunicación con otras áreas del reino eran celosamente vigiladas con espías disfrazados que se hacían pasar por buenos vecinos-pajes y bufones del reino. Para estos efectos, se giraban instrucciones precisas: “cualquier comunicado u oficio hacia otros feudos, invariablemente deberán llevar la firma del señor feudal-director.

Envidiosos los unos de los otros y poco proclives a pedir ayuda a los demás, cada señor feudal luchaba por su propia autonomía y poder absoluto. De esta forma, al interior de cada Feudo, se creaban estructuras administrativas que sólo duplicaban a las estructuras del vecino de enfrente, a pesar de ser el mismo Reino. De esta forma se creaba duplicidad y redundancia de trabajo arduo con las del feudo de enfrente. Esta redundancia dio como resultado un crecimiento desbordado y desmedido de población laboral y de lacayos y consecuentemente se sextuplicaron los costos globales del reino.

Sin embargo, llegó el momento de la verdad, y esa Corte de reyecitos de opereta fue puesta a prueba. Así, el reino-empresa empezó a resentir problemas en sus mercados que antes eran tranquilos y mansos, mismo que ahora se tornaron broncos y

difíciles de controlar, pues otros reinos rivales empezaron a penetrar en ellos, no sólo con mejores precios, sino con productos de más calidad y mejor servicio, sustentados en la sinergia que lograban desarrollar mediante el excelente trabajo en equipo, enfoque que abarcaba desde sus reyes-directores generales hasta el último de sus lacayos-trabajadores.

Así, los vicios, ineficiencias e ínfulas de poder que en otro momento sirvieron como cómodas plataformas para satisfacer solo los intereses personales de tan sublime nobleza, se volvieron pesados lastres para el reino-empresa: el aparente consenso existente en las reuniones de la alta dirección, era simplemente un terreno fangoso y pantanoso, sobre el cual se tenían que tomar decisiones junto con el rey-director general; la falta de trabajo en equipo había reducido al reino-empresa a un conglomerado ínsulas de poder, por lo que su velocidad de respuesta era excesivamente lenta y fragmentada, prevaleciendo siempre los chismes y acusaciones mutuas sobre las propuestas constructivas; y al calor de la crisis, se reconoció que toda la información era manipulada para tranquilizar las conciencias y que no era más que un falso tablero de control al que nadie hacía caso.

Finalmente este reino desapareció de la faz de la tierra de nunca-jamás, producto de sus propias contradicciones, pues fue paradójico que a medida que su señores feudales acumulaban en lo individual fuerza y poder, el reino-empresa se hizo tan vulnerable que no pudo sobrevivir, ni los “yo”, ni el “nosotros”. Y así acabó este mal reino.

Los remedios del feudalismo.

Una situación de esta naturaleza no puede desaparecer de la noche a la mañana, pues requiere de tenacidad para ejecutar acciones concretas y que el personal desarrolle sus habilidades y trabajo en equipo. La persona más indicada para que esto ocurra

es el Director General, quien debe buscar las fórmulas para transmitir en la práctica este mensaje.

El propio desarrollo de ejercicios de planeación estratégica tiene como uno de sus resultados laterales el de crear un espíritu de camaradería y hacer madurar al grupo de la Alta Dirección, pues se convierten foros donde se pueden discutir abiertamente los diversos problemas de las áreas de todos los involucrados, sin que ello signifique que existan ataques, reclamos o evidenciar al rival enfrente del superior.

La creación de este tipo de valor es fundamental en la implantación de la calidad total, de todos los trabajos se hacen en equipo, con un esfuerzo planeado.⁹¹