

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO CON TI

Por: Luis Núñez A.

Mayo 2004

Planeamiento estratégico planificación estratégica, más conocida en inglés como *strategic planning*, es un término utilizado para denotar una actividad cuyo objetivo es establecer planes para la Organización que definen el norte de ésta. Son actividades orientadas a encauzar energías y recursos en camino o ruta específico.

## QUE COMPRENDE

Básicamente en un Plan Estratégico se trata normalmente los siguientes puntos o temas:

- FODA
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Acciones
- Indicadores

Para que sea efectivo, el ejercicio se considera indispensable agregar indicadores de gestión. Los indicadores por sí mismos tienen características necesarias para que sean útiles y debe cuidarse mucho que sean prácticos y algo muy importante, ser

suficientes, ni muchos ni pocos, un balance difícil de obtener.

## COMO HACERLO

La consultoría en este tema es una de las formas más comunes para desarrollar un plan de este tipo.

Sin embargo, es común encontrar que los resultados de estas consultorías no son satisfactorios a la organización. Persiste el sinsabor de que algo falta además de la guía.

Internamente las organizaciones pueden hacer su ejercicio de plan estratégico sin contar con alguien externo que les asesore. Pero es probable en este caso que se pierda perspectiva, objetividad, que es lo principal que brinda un consultor, amén de que normalmente facilita cierta información de apoyo que allana el camino y contribuye sin duda a la fluidez del proceso y la obtención de resultados en un plazo perentorio.

La construcción de un plan estratégico típicamente comprende sesiones guiadas en las cuales la plana gerencial de la

organización, con una visión de negocio trata de establecer con claridad la misión, los objetivos y los proyectos para cumplir con esos objetivos. Un análisis FODA ayuda a enfocar las ideas y plasmar los objetivos y proyectos que finalmente son el producto esperado del proceso. Todo este trabajo es resumido en el documento del "Plan Estratégico de la Organización".

Regularmente el plan resultante es sometido a revisiones regulares. La regularidad dependerá de los intereses y capacidades de la organización pero, es común una o dos revisiones por año.

#### ¿ES SENCILLO?

No lo es. Aunque a primera vista el proceso descrito luce como una actividad que cualquiera puede fácilmente realizar, en la práctica es complicada. Fundamentalmente el plan es un elaborado por personas, implica una aceptación de ideas diversas y de intereses. La aceptación de las mismas para llegar a consenso no es fácil. Pero además, la planeación estratégica es en cierta medida una apuesta. Se crean acciones y se disponen recursos para ellas apostando a un futuro. Por supuesto se busca que esa apuesta sea con un riesgo bien bajo, la nulidad del mismo es prácticamente imposible; no obstante...

#### ¿QUÉ PASA CON EL PLAN FINAL?

Típicamente va al estante en la oficina de cada gerente que participó en el ejercicio.

Creámoslo o no, luego de gastar una importante cifra de dinero en este ejercicio, lo que queda del plan es ese documento en el estante. Lo más valioso es quizá la sinergia generada con la participación de la gente y los compromisos verbales y morales adquiridos en el proceso.

En pocos casos el plan es seguido al pie de la letra.

#### ¿Y LA TI COMO AYUDA?

Una de las razones que explican la situación anterior es que el proceso en sí poco estructurado y la información también.

La materia prima de los gerentes es información poco estructurada y sus acciones también lo son. Requieren instrumentos que faciliten el proceso de creación y seguimiento.

Las tecnologías de información (TI) pueden ayudar tremendamente a que el proceso sea no sólo más sino efectivo.

Fundamentalmente en el seguimiento y la comunicación, nuevas herramientas de trabajo colaborativo y la tecnología Web,

permiten crear la plataforma idónea para resolver algunos de los problemas más apremiantes del proceso de planificación estratégica.

¡Imagínese una herramienta que le permita confeccionar su plan, que le facilite el seguimiento a los proyectos, que por medio de los indicadores de gestión pueda medir el cumplimiento real, que además le permita llevar un histórico de los cambios y que al toque de un botón le brinde le busque la información que necesita!

Esta herramienta existe. Pero un punto importante para el uso de este tipo de herramientas es la madurez de la empresa para utilizarla. Este es un punto del que se ha escrito poco pero es vital no sólo para tecnologías en esta área sino para muchas otras.

Para citar un caso. Aunque voy a mantener discreción en el nombre de la empresa, este banco intentó en no menos de tres ocasiones implementar un sistema de correo electrónico. Se adelantó a su época y cuando apenas iniciaba la moda por este tipo de herramientas se lanzó a la aventura. Luego de intentos fallidos durante varios años y un alto costo, no fue sino hasta que existió la madurez y demanda en mercado que el famoso sistema fue implementado con éxito.

Este caso es idéntico con el CRM, *Workflows*, y otras tantas tecnologías que aunque funcionan no pueden ser implementadas en un momento dado en la organización.

En resumen, el planeamiento estratégico no tiene por que ser una actividad alejada del automatismo moderno, todo lo contrario. El gerente moderno debe buscar las herramientas apropiadas para aumentar su productividad a nivel estratégico.

*Luís Núñez es consultor y gerente de la empresa Vitalit, especializada en soluciones tecnológicas de calidad. Puede contactarlo al:*

*Tel. (506)5661846*

*Email: [lnunez@vitalit.co.cr](mailto:lnunez@vitalit.co.cr)*

*[www.vitalit.co.cr](http://www.vitalit.co.cr)*