



Trabajar por el objetivo permite alcanzar las metas previstas

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GRÁFICA

Es una de las actividades más importantes dentro de la función directiva puesto que guía los esfuerzos para lograr las metas factibles de una organización, ya sean a corto, medio o largo plazo. La planificación estratégica es de vital importancia porque se encarga de la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.



Ángeles Montecelo

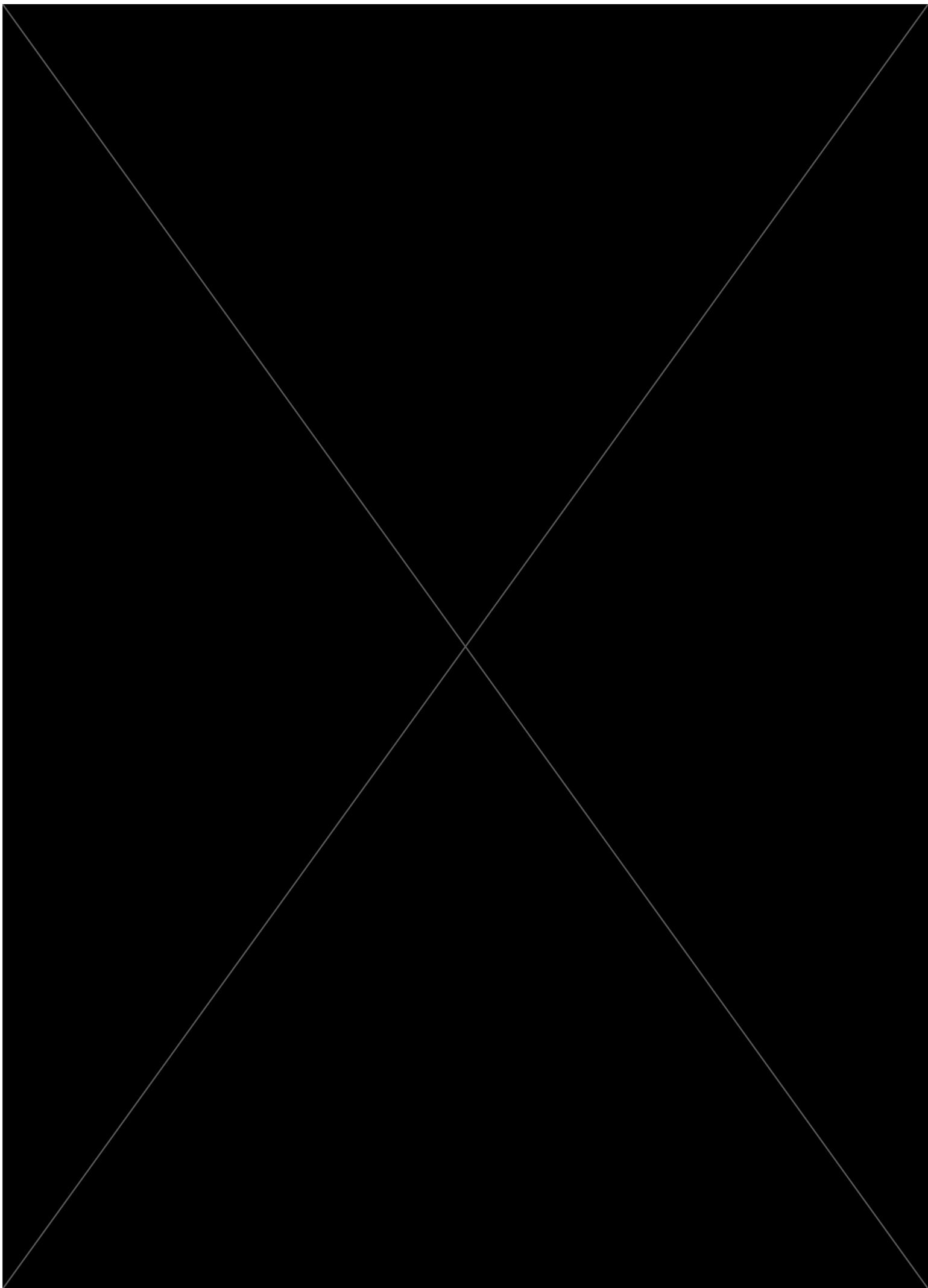
angelesmonteceloseren@gmail.com
www.angelesmontecelo.com

Este sistema de gerencia surge entre las décadas de los sesenta y setenta, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La alta gestión en las organizaciones comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Otra circunstancia que impulsó la aparición de este sistema fue el rápido cambio del ciclo de vida de los productos que cada vez se fue acortando. Por eso, la planificación estratégica pasó a ser una tarea fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad. De esta manera, se especializó en crear las estrategias para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas del entorno.

Otra tarea de fundamental de la planificación estratégica es declarar la visión, la misión y los valores de una empresa, sin olvidar analizar su situación externa e interna, estableciendo objetivos, y formulando las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

Imaginemos que una empresa desea lanzar un nuevo producto gráfico y su meta es lograr posicionarlo con el precio más accesible del mercado. Para lograrlo, es necesario construir una planificación estratégica, ya que sin ésta no sería posible alcanzar los objetivos; o quizá se consigan, pero con un derroche de presupuesto que al final resultará un gasto en lugar de una inversión. De hecho, está demostrado que las organizaciones que utilizan conceptos de planificación estratégica son más rentables y exitosas



que aquellas que no los usan. Por norma general, las empresas que presentan un óptimo rendimiento reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La práctica de la planificación estratégica también aporta otro tipo de beneficios, fuera de los monetarios:

- Una mejor comprensión de las amenazas externas, con una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Ayuda a incrementar la anticipación a los problemas.
- Permite la identificación de las oportunidades, asignando más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Aporta una visión objetiva de los problemas gerenciales, ayudando a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.

tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Estas son las etapas del proceso de la planificación estratégica:

• Declaración de visión, misión y valores

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. (Ser la marca líder en impresión digital del mundo, por ejemplo.)

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. (Dar el mejor servicio a nuestros clientes.)

Los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores son la innovación, la responsabilidad social, trabajo en equipo...

Desarrollar como declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.

• Análisis externo

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste. Se trata de analizar los factores del entorno como las fuerzas económicas, el entorno normativo y social, los factores tecnológicos, los consumidores y la competencia.

Realizar este análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos y estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

• Análisis interno

Este análisis consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los

CÓMO SE CONSTRUYE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como hemos descrito anteriormente se trata de un proceso a través del cual se fija la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos, y se formulan las estrategias. Se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa.

Se realiza para un periodo de 5 a 10 años aunque, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Además, es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto



que ésta cuenta, y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Se trata de analizar factores en diversas áreas como marketing, finanzas, producción, recursos humanos...

• **Establecimiento de objetivos a largo plazo**

Aquellos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas. Además, están encaminados a rentabilizar las fortalezas o superar las debilidades, que ayuden a alcanzar la visión de la empresa teniendo en cuenta la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta. Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son ser la empresa líder del mercado gran formato, incrementar las ventas en digital...

• **Formulación, evaluación y selección de estrategias**

En esta etapa se van a formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. De esta forma, se evalúan los resultados del análisis y del análisis interno, la verbalización de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente. Posteriormente, se formula un grupo de estrategias y se evalúan sus ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una, y se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo. Algunos ejemplos de estrategias son la adquisición de uno de los competidores (integración horizontal), la búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado) o la incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).

• **Diseño de planes estratégicos**

Los planes estratégicos son la guía para ejecución de las estrategias, ayudando a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

Los planes estratégicos suelen contener objetivos a corto y mediano plazo, las acciones específicas, los recursos que se van a destinar a cada acción y los responsables de las mismas. También reflejan el plazo de ejecución y la inversión o presupuesto destinado.

• **Implementación de estrategias**

En esta fase se pondrán en práctica los planes estratégicos previamente diseñados asignando los recursos, y determinando los responsables, además de realizar otras actividades necesarias para la implementación. El objetivo de esta etapa consiste en ejecu-



tar los planes estratégicos previamente diseñados. Se requiere la participación de los miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe implicar y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

• **Control y evaluación de estrategias**

Hacer seguimiento a la implementación de las estrategias y analizar los resultados de las mismas es el objetivo del control y de la evaluación en esta fase.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas siempre que se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados.

Por su parte, las acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias. ●