



La planificación estratégica en el contexto de la visión de procesos y el pensamiento estadístico

Strategic planning in the context of processes vision and statistical thinking

ELEAZAR E. CHACÓN G.¹

echacon@unimet.edu.ve

*Departamento de Gestión de la Tecnología
Universidad Metropolitana*

Recibido: 29/03/2011

Aceptado: 25/11/2011

Resumen

Hay un refrán popular que reza: “Del dicho al hecho hay mucho trecho”. La planificación estratégica corporativa no escapa a lo aseverado por la sabiduría popular. Un plan estratégico puede estar elegantemente formulado y concebido, realizando los análisis de entornos y considerando los escenarios apropiados, y sin embargo presentar resultados muy alejados de lo esperado como producto de una mala implementación.

Este artículo refleja los resultados de una investigación documental exploratoria cuyo objetivo general es el de identificar las causas más comunes de una pobre implementación de planes estratégicos corporativos, y cómo eludir

¹ Doctorando en Proyectos de Ingeniería (2007-presente), Universidad Politécnica de Valencia, España. Diploma de Estudios Avanzados en Proyectos de Ingeniería (2010), Universidad Politécnica de Valencia, España. Master en Business Administration (MBA 2001), Richard Ivey School of Business. University of Western Ontario, Canada. MSc en Sistemas de Ingeniería de Manufactura, Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), New York, USA, 1994. MSc en Investigación de Operaciones y Estadística, Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), New York, USA, 1994. Ingeniero Electricista, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, 1979. Profesor Dpto. Gestión de la Tecnología, UNIMET (1995-presente).



o evitar los errores que conducen a resultados escasos o lejos de lo esperado en materia de planificación estratégica. Se puede concluir que hay tres errores comunes que llevan a una implementación inapropiada de los planes estratégicos: desalineación entre los objetivos estratégicos y las metas funcionales, asignación inadecuada de recursos e insuficientes métricas operacionales. Se presentan la visión de procesos, el pensamiento estadístico y el uso de métodos estadísticos como herramientas y metodologías para evitar incurrir en los errores que llevan a una mala implementación de los planes estratégicos.

Palabras clave: Implementación de planes estratégicos, visión de procesos, pensamiento estadístico.

Abstract

There is a popular saying that states “easier said than done”. Corporate strategic planning does not escape from popular wisdom. A strategic plan may be very well formulated and conceived, taking into account all the analyses needed and considering all possible scenarios. However, it could present outcomes very far from expected as a product of a very poor implementation.

This paper reflects the outcome of an exploratory documental research with the general objective to point out the most common causes of strategic planning poor implementation and how to avoid them so to not to incur in mistakes that may lead to results way out of the target. It can be concluded that there are three general mistakes that lead to an inappropriate plan implementation: misalignment between functional goals and strategic objectives, inadequate resource allocation, and insufficient operational metrics. Process Orientation, Statistical Thinking, and the use of statistical methods are presented to overcome these pitfalls.

Key words: Strategic Planning Implementation, Process Orientation, Statistical Thinking.

Introducción

En el mundo de los negocios, así como en otros aspectos de la vida, aquellos que planifican sus acciones y los recursos necesarios para



acometerlas son los que obtienen los mejores resultados. Sin embargo, la planificación *per se* no es suficiente para obtener resultados exitosos, tal y como lo revela un estudio realizado por Mankins y Steele [8] el cual arroja como resultado que las empresas sólo concretan 60% del valor potencial de las estrategias. No importa cuán brillantemente haya sido concebida la estrategia, la misma resulta virtualmente sin valor cuando otros en la organización la malinterpretan, la bloquean o simplemente no saben qué hacer con ella.

La palabra 'estrategia' viene del griego *strategos*, la cual era usada en la antigua Grecia para designar a los generales. La estrategia corporativa y su planificación no escapan del origen militar de la palabra, por el contrario, hoy día es común oír en el mundo de los negocios los nombres de Sun Tzu (*El arte de la guerra*) y Karl von Clausewitz (*De la guerra*).

Se empezará por definir *estrategia* desde el contexto militar, para llegar a la definición o acepción de la palabra en el mundo de los negocios. Para ello presentaremos tres citas de Von Clausewitz [10]:

La estrategia determina el lugar donde habrá de emplearse la fuerza militar en el combate, el tiempo en que ésta será utilizada y la magnitud que tendrá que adquirir. Esa triple determinación asume una influencia fundamental en el resultado del encuentro.

La cita anterior hace clara alusión al sitio donde se desarrollará la estrategia, la duración de la misma y la dimensión que habrá de adquirir. En términos corporativos se puede traducir al sector de negocios en el cual se competirá, el horizonte de tiempo del plan, y la cuantificación de los recursos a utilizar para desarrollarlo.

La estrategia es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Por lo tanto, debe imprimir un propósito a toda la acción militar, propósito que debe concordar con el objetivo de la guerra. En otras palabras, la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito aludido, añade la serie de actos que conducirán a ese propósito.

En términos de negocios, la estrategia marca el camino a recorrer para alcanzar el objetivo planteado, teniendo en cuenta que las acciones

necesarias para recorrer dicho camino deben apuntar claramente hacia ese objetivo. Las actividades a ejecutar deben estar en concordancia con la estrategia planteada, de lo contrario el objetivo no será alcanzado.

(...) En la estrategia todo resulta muy simple, pero no por ello muy fácil. Una vez que, por las relaciones de Estado, se determina lo que la guerra podrá y tendrá que ser, entonces el camino para alcanzar esto será fácilmente encontrado; pero seguirlo en línea recta, llevar a cabo el plan sin verse obligado a desviarse mil veces por mil influencias variables, requiere, además de fuerza de carácter, una gran claridad y firmeza mental.

Esta última cita alude claramente a las dificultades que suelen encontrarse en la ejecución de los planes estratégicos, en contraposición a la facilidad con que se pueden formular los mismos.

Ahora se puede definir la estrategia corporativa como una serie de acciones a ejecutar en un entorno específico, acometidas con los recursos apropiados para alcanzar el objetivo propuesto. Esto, muy probablemente, implica uno o más conjuntos de metas intermedias que sirven de escalones para alcanzar el objetivo final planteado por la estrategia. De allí que se hable de estrategia como del “camino” seleccionado para llegar al objetivo. Esa selección dependerá de diversos factores como el entorno social, político y económico en el cual se desenvuelve la empresa, del entorno del sector económico donde se ubica la organización y de los recursos disponibles y a su alcance. En síntesis, el plan estratégico provee a la organización de un sentido de dirección, de metas a alcanzar y de oportunidades para consolidar y desarrollar ventajas competitivas. Parafraseando a Francés [4], es la selección de lo que se considera la mejor trayectoria para alcanzar los objetivos planteados.

¿Por qué fallan los planes estratégicos?

De acuerdo con Cascella [2] hay tres grandes razones por las cuales los planes estratégicos corporativos fallan:



1. *Falta de alineación estratégica en los distintos niveles corporativos.* A fin de que la estrategia se traduzca en acciones, la organización la debe vincular claramente a las metas departamentales e individuales. Todo individuo dentro de las organizaciones debe ser capaz de responder con las acciones adecuadas a la estrategia. Cuando hay una falta de vinculación, los empleados no saben cómo brindar apoyo a la estrategia, y peor aún, la ven como algo ajeno y que no aplica a ellos.
2. *Asignación inadecuada de recursos.* Según el estudio de Mankins y Steele [8], el uso de recursos inadecuados, o la indisponibilidad de los mismos, es la primera causa de un desempeño bajo en la estrategia. Una planificación estratégica efectiva dedica recursos a mejorar aquellas áreas operativas que son críticas a las ventajas competitivas de la compañía. Una asignación de recursos en una dimensión inadecuada no necesariamente producirá las mejoras buscadas; tampoco si los recursos se asignan a áreas que no generan un impacto real sobre la estrategia.
3. *Insuficientes métricas operacionales.* Aparte de los indicadores tradicionales financieros y de satisfacción al cliente, se necesitan sistemas de medición apropiados al nivel operacional. W.E. Deming [3] solía decir que “no se puede gerenciar aquello que no se mide”. Con un sistema de medición adecuado se tendrá una guía de cómo y en qué grado se está soportando la estrategia para alcanzar las metas y objetivos planteados por ella.

Para evitar que un plan estratégico falle por una de las razones antes expuestas, no es suficiente formular y comunicar la estrategia de negocios. Se debe habilitar a los empleados para la implementación del plan, para lo cual es necesario que conozcan los procesos medulares del negocio, identifiquen cuáles aspectos de esos procesos pueden brindar la mayor contribución a las metas estratégicas y estimularlos a generar ideas que busquen mejorar dichos procesos y que traigan como resultado ventajas competitivas.

De acuerdo con lo antes planteado, para que un plan estratégico brinde resultados efectivos se deben tomar en cuenta tres aspectos clave: los procesos, las métricas y la vinculación con las operaciones.

Aspecto clave 1: Los procesos

Con frecuencia las organizaciones se estructuran alrededor de funciones tales como mercadeo, finanzas, recursos humanos, etcétera. Sin embargo, los productos y servicios entregados no son generados por una función individual, pero sí por procesos que suelen abarcar o atravesar más de una función. A estos procesos suele llamárseles procesos medulares. Se les identifica porque suelen empezar y terminar con el cliente, lo que puede implicar la inclusión de mucha gente en diferentes departamentos y funciones. Por lo tanto, las capacidades y competencias de los procesos vienen a ser asuntos de la mayor importancia para competir exitosamente y deberían ser los puntos de mayor atención para realizar la estrategia de negocios.

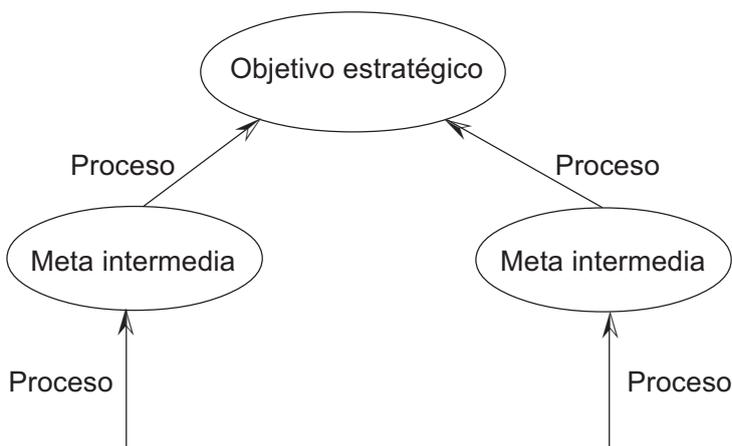
Aprender a definir y visualizar los procesos es un primer paso primordial para tomar decisiones sólidas acerca de la implementación de la estrategia; en otras palabras, se deberá desarrollar una visión de procesos de la empresa. En toda organización, algunos procesos tendrán una mayor relevancia o serán más críticos para la estrategia que otros. Una vez determinadas las relevancias de los procesos con respecto a la estrategia, se priorizarán las actividades de mejoras basadas en la estrategia y se crearán los planes tácticos de las actividades.

El traducir la estrategia en términos de procesos que todos puedan entender, con frecuencia requiere de algún esfuerzo. Para ilustrar cómo se puede lograr esto, considere una empresa que se plantea como estrategia un crecimiento agresivo. El objetivo es incrementar para el próximo año los ingresos netos en 20%. Las preguntas que surgen son: ¿cómo se puede alcanzar este objetivo?, ¿cuáles procesos estarían involucrados?, ¿de cuáles departamentos o funciones se necesita contribución y apoyo para hacer que la estrategia sea exitosa?, ¿de qué manera diferente debe trabajar la gente para alcanzar este objetivo?



Suponga que se identifican cinco elementos estratégicos clave: productividad, participación de mercado, crecimiento de la demanda, oferta de nuevos productos y retención de clientes. Luego de un análisis financiero y proceso de valoración se asigna una meta a cada uno de estos elementos clave. Por ejemplo, 10% de los ingresos netos adicionales del próximo año, es decir, el 2%, debe venir de nuevos productos a introducir en los próximos doce meses. La introducción de nuevos productos toca a su vez procesos como el desarrollo de nuevos negocios, diseño, producción, etcétera, a los cuales se les asignarían metas a alcanzar cónsonas con la estrategia o meta del 2%. De esta forma, los equipos que trabajan en esos procesos deben enfocarse e invertir sus esfuerzos en mejorarlos para alcanzar el objetivo planteado. La figura 1 muestra un mapa estratégico simplificado en donde el objetivo estratégico estaría representado, por ejemplo, por el ingreso neto de 2% proveniente de nuevos productos. Este objetivo estaría soportado por uno o más procesos como la introducción y comercialización de nuevos productos. Como meta intermedia estaría el desarrollo de uno o más

FIGURA 1
MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia.

productos nuevos, lo cual a su vez estaría soportado por procesos de investigación y desarrollo, investigación de mercados, etcétera. El mapa terminaría hasta alcanzar los procesos primarios que alimentan a las primeras metas intermedias.

Aspecto clave 2: Las métricas

W.E. Deming [3] una vez expresó que la medición del trabajo en los procesos no sólo es deseable: es imperativa. La única forma que tienen las organizaciones de saber si las acciones de mejora de los procesos y el progreso hacia las metas planteadas están debidamente alineadas con la estrategia, es teniendo un sistema de medidas adecuado.

Kaplan y Norton [7] proponen un sistema de métricas en el cual se abarcan cuatro perspectivas (la financiera, la interna de la empresa, de innovación y aprendizaje, y la del cliente), vinculadas entre sí para hacer seguimiento a la ejecución de los planes estratégicos. De esta forma se busca asegurar que se implanten las métricas a las operaciones y procesos relacionados con las diferentes perspectivas.

Datos, mediciones y sistemas de gestión que proveen información significativa del desempeño de los procesos deben estar al alcance de todos en la organización, no sólo para detectar posibles brechas entre el desempeño real y el esperado, sino también para detectar cualquier oportunidad de mejora. Es importante señalar que la recolección de datos y la generación de reportes no son fines en sí mismos, de allí la necesidad de usar el pensamiento estadístico en conjunción con la visión de procesos. La visión de procesos se delineó en la sección anterior, pero ¿qué es el pensamiento estadístico? El *pensamiento estadístico* es una filosofía de aprendizaje y acción basada en los siguientes principios fundamentales [5] [6]:

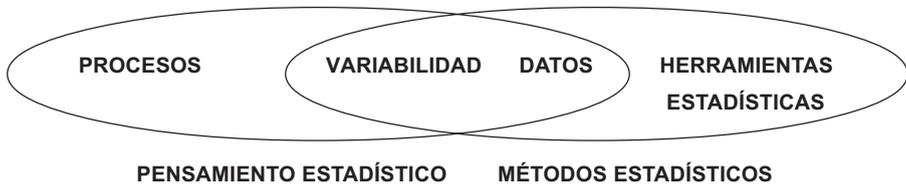
- Toda actividad o trabajo ocurre en un sistema interconectado de procesos.
- La variabilidad está presente en todos los procesos.



- Entender y reducir la variabilidad son claves para mejorar los procesos.

El término *filosofía* se usa para indicar que el pensamiento estadístico es una forma de pensar y actuar, y no la realización de cálculos numéricos o el uso de una herramienta estadística particular. Hay una diferencia fundamental entre el pensamiento estadístico y los métodos estadísticos. La figura 2 muestra cómo se diferencian y dónde se solapan.

FIGURA 2
RELACIÓN ENTRE PENSAMIENTO ESTADÍSTICO Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS



Fuente: Adaptado de Hoerl, R.; Snee, R. (2010).

El pensamiento estadístico es una filosofía de aprendizaje y acción en cuanto a que relacionan el cómo las personas toman y procesan la información (aprendizaje), y cómo responden a dicha información (acción). Mientras, los métodos estadísticos son un conjunto de herramientas que sirven para recolectar datos, procesarlos y analizarlos para extraer información en la cual apoyar la toma de decisiones. De acuerdo con la definición, se deben seguir tres principios para aplicar el pensamiento estadístico. El primero de los principios, que toda actividad ocurre en un sistema interconectado de procesos, enfatiza dos puntos:

- El trabajo debe ser visto como un proceso que puede ser analizado y mejorado, consecuentemente mejorando sus resultados.
- Los procesos no operan aisladamente, sino en interconexión con el resto del sistema. A esto suele llamársele *visión sistémica*.

El segundo principio, el que la variabilidad está presente en todos los procesos, es un hecho de la vida. A pesar de que la afirmación anterior es una verdad de perogrullo, lo común es ignorar la presencia de la variabilidad en los procesos.

El tercer principio apunta a que en la detección y comprensión de la variabilidad de los procesos hay oportunidades de mejora, las cuales pueden ser detectadas a cualquier nivel de la organización, tal y como se muestra en la figura 3, ya que los procesos están presentes y/o atraviesan todos esos niveles. Al tomarse en cuenta la variabilidad para decidir las acciones a tomar, se asegura que las decisiones están guiadas por los datos y la información extraída de ellos.

El pensamiento estadístico es ideal para guiar la medición de las capacidades de los procesos que son críticos a la estrategia de negocios. Se debe entender que la capacidad de un proceso es una característica o atributo de desempeño requerido si se quiere alcanzar la meta del proceso de manera consistente y confiable. Identificar, evaluar y medir las capacidades requeridas de los procesos ayuda a las organizaciones a enfocarse en realizar los cambios que realmente tendrán un impacto estratégico positivo, y de esta forma evitar desperdiciar recursos en actividades que no impactan significativamente en los resultados arrojados por los procesos.

La figura 3 ilustra el tercer principio, en cuanto a que la aplicación del pensamiento estadístico no está restringida al nivel estratégico de la

FIGURA 3
APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTADÍSTICO EN DISTINTOS NIVELES



Fuente: Adaptado de Hare, L.; Hoerl, R.; Hromi, J.; Snee, R. (1995).



organización y que, por el contrario, debe y puede ser aplicado en todos sus niveles.

Se puede concluir que a nivel estratégico el pensamiento estadístico se aplica para:

- Definir el sistema general e identificar los procesos medulares.
- Formular una estrategia y comunicarla de manera adecuada a los distintos niveles de la organización.
- Desarrollar e implantar sistemas de medición para evaluar el progreso de la organización.
- Usar datos de los procesos medulares para evaluar la implementación de la estrategia.
- Incentivar a los empleados a buscar mejores formas de realizar sus actividades.

A nivel táctico, el pensamiento estadístico se aplica para:

- Desarrollar, implementar y evaluar sistemas de gestión de proyectos estandarizados.
- Establecer metas, teniendo en cuenta que todo proceso y sus sistemas de medición presentan variaciones.
- Enfocarse en los procesos y no en las personas que se desempeñan en ellos.

A nivel operacional, el pensamiento estadístico se aplica con los siguientes fines:

- Conocer las variaciones de los procesos.
- Recolectar y analizar datos.
- Identificar las métricas clave.
- Identificar las oportunidades de mejora.

Aspecto clave 3: La vinculación estrategia-operaciones

Vincular los elementos de la estrategia con los procesos medulares, en términos de metas y capacidades requeridas para dichos procesos, permite traducir la estrategia a términos operacionales para cada departamento y función. Resulta fundamental para los líderes del negocio definir la estrategia a este nivel de detalles, aun antes de comunicarla a la organización. Si no se puede, esto es señal de que la estrategia no ha sido definida o pensada suficientemente.

Comunicar la estrategia en términos de procesos ayuda a fomentar la alineación de la misma con el trabajo que se ejecuta en cada departamento y función. Una vez que los empleados tengan clara la estrategia, sabrán exactamente de qué son responsables en la implementación y podrán visualizar el impacto de sus trabajos hasta la obtención del objetivo estratégico. Por ejemplo, la empresa puede haber fijado una estrategia de reducción de costos del monto de 10%. De este 10%, la mitad debe provenir de una reducción de los retrabajos en los procesos de producción de la organización. De esta manera los departamentos que tienen algún grado de responsabilidad en los procesos de producción (departamento de calidad, departamento de producción, etc.) deberán emprender acciones que lleven a una reducción de al menos 50% en los costos incurridos por los retrabajos ejecutados en los distintos procesos.

Para que los empleados a nivel operacional puedan ejercer sus responsabilidades en la implementación de la estrategia, se debe fomentar en la organización la cultura de visión de procesos, la importancia de los mismos en la estrategia corporativa y reconocer el valor del mejoramiento continuo. Para ello se deberá equipar a los empleados con los métodos y herramientas estadísticas.

Conclusiones

Un plan brillantemente formulado no es suficiente para garantizar la obtención de los objetivos planteados. El desarrollo o implementación



del plan puede verse perjudicada por diversas razones, como son la falta de alineación de la estrategia con las metas funcionales y departamentales, la asignación inapropiada de los recursos y la ausencia o insuficiencia de sistemas de medición que permitan evaluar el progreso hacia la obtención de los objetivos estratégicos.

La visión de procesos, el pensamiento estadístico y la implantación de sistemas de medición, en conjunto con la dotación de los métodos y herramientas de análisis de los datos a recolectar, contribuyen significativamente al desarrollo del plan estratégico y a alcanzar los objetivos. A final de cuentas, una implementación de calidad no puede garantizar que toda estrategia de negocios funcionará como se espera. Sin embargo, enfocarse en los procesos y las mediciones usando el pensamiento estadístico mejorará las posibilidades de éxito.



Referencias

- BRITZ, G.; EMERLING, D.; HARE, L.; HOERL, R. (1997). "How to teach others to apply Statistical Thinking", *Quality Progress*, Vol. 30, Nº 6, 67-79.
- CASCELLA, VÍCTOR (2002). "Effective Strategic Planning", *Quality Progress*, Vol. 35, Nº 11, 62-67.
- DEMING, WILLIAM E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge, MA, MIT.
- FRANCÉS, ANTONIO (2004). "Estrategia para gente de a pie", *Debates IESA*, Volumen IX, Nº 4, 12-16.
- HARE, L.; HOERL, R.; HROMI, J.; SNEE, R. (1995). "The Role of Statistical Thinking in Management", *Quality Progress*, Vol. 28, Nº 2, 53-59.
- HOERL, R.; SNEE, R. (2010). "Statistical Engineering links Statistical Thinking, Methods, Tools", *Quality Progress*, Vol. 43, Nº 6, 58-62.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2005). "El Balance Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nº 7, 102-110.
- MANKINS, MICHAEL C.; STEELE, RICHARD (2005). "Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nº 7, 44-53.
- MCCORMACK, KEVIN (2001). "Business Process Orientation: Do You Have It?", *Quality Progress*, Vol. 34, Nº 1, 52-56.
- VON CLAUSEWITZ, KARL (1832). *De la guerra*. Recuperado 16 de enero de 2011 de http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm