

Alberto Plazas Porras

El Autor

Alberto Plazas Porras es estudiante de MBA Internacional. Especialista en Sistemas de Gestión y Control Organizacional de la Universidad de los Andes. Auditor interno: ISO9001 SGS / Bureau Veritas. Programador de Sistemas de la Universidad Militar Nueva Granada. Ingeniero Industrial por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente de cátedra de la Esp. en Gerencia de la Calidad en Salud de la Facultad de Ciencias en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

aplazasp@unicolmayor.edu.co

Resumen

Dado que no existe un proceso único y óptimo para la definición de la plataforma estratégica, se explica aquí una metodología con ciertos elementos y rasgos con los cuales ha demostrado ser eficiente en su implementación; el eje central, es la identificación y el análisis exhaustivo de los factores clave de éxito que deben hacer parte integral de la

plataforma estratégica para, posteriormente, reflejarse en el quehacer diario de la organización.

Palabras clave: planeación, estrategia, meta, objetivo, misión, visión, participación.

Abstract

Understanding that there is no single or optimal process for the definition of the strategic platform, it is intended to explain a methodology with certain elements and features that has proven to be efficient in its implementation; the central axis, is the identification and exhaustive analysis of the key success factors that must be an integral part of the strategic platform, to later be reflected in the daily work of the organization.

Keywords: planning, strategy, goal, goal, mission, vision, participation..

Alberto Plazas Porras**Introducción**

El entorno competitivo, en el que se desenvuelven las organizaciones, así como la necesidad de vincularlas con un proyecto propio y auténtico hace necesario el planteamiento de una plataforma estratégica acorde con la realidad, para que se convierta en un instrumento de gestión que permita buscar de manera más acertada el éxito o, por lo menos, la sostenibilidad (Drucker, 2009). Los ejercicios de planeación estratégica de una organización normalmente son orientados por consultores, quienes influyen en gran medida en los resultados y dejan de lado la participación de los responsables, de conducir estos procesos de transformación en las organizaciones.

Al momento de definir la plataforma estratégica de una organización, se evidencia la existencia de diferentes supuestos que terminan siendo tenidos en cuenta por intuición o porque otras organizaciones, del mismo sector, también los consideraron: “reducir costos”, “mejorar la calidad”,

“ampliar la participación en el mercado”, entre otros. Los encargados de estos procesos de planeación tienen que asumir la responsabilidad de generar debates transparentes para validar o descartar estas suposiciones. Un proceso de planeación enmarcado en la participación y en el respeto de las opiniones facilita el camino para que los resultados gocen de credibilidad y tengan eco en la organización.

Este artículo está basado en experiencias exitosas de diferentes organizaciones que han necesitado implementar una metodología para la formulación y desarrollo de su plataforma estratégica. Estas organizaciones son en su mayoría del sector salud con proyección de éxito pero con problemas en la ejecución de su estrategia; por lo cual, necesitaban que su planta de personal, que en algunos casos llegaba a los 800 empleados, comprendiera la estrategia y cambiara comportamientos arraigados, de resistencia al cambio.

La comprensión de la estrategia ayudará a las organizaciones en su búsqueda de prosperar en un entorno, en

Alberto Plazas Porras

permanente cambio y expansión, que brinda oportunidades que deben ser identificadas y aprovechadas oportunamente.

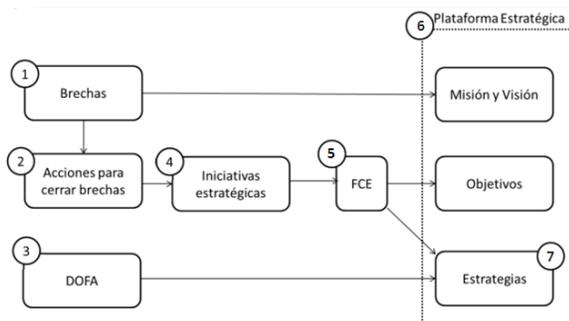
Análisis de brechas

La brecha es la distancia existente entre la institución que somos hoy y la institución que dibujamos o imaginamos (Franklin, 2005), estas brechas surgen de analizar la misión, visión y objetivos de la organización; su finalidad es determinar los logros y las dificultades con relación al cumplimiento de la plataforma estratégica en una institución.

previamente existente (misión, visión y objetivos), el ejercicio es de gran utilidad ya que permite evaluar la eficacia de la organización y sirve de base para la actualización de la plataforma existente. Las declaraciones de misión, visión y objetivos pueden descomponerse en fragmentos que luego son analizados de manera individual, buscando identificar la existencia de brechas de cumplimiento frente a lo planeado. Analizando cada elemento por separado se puede llegar, incluso, a determinar el tamaño de la brecha (grande, mediana o pequeña); y, para reducir la subjetividad se puede indagar sobre las razones de la clasificación definida; a partir de este análisis se determinan *acciones para cerrar las brechas*, éstas serán retomadas más adelante y se convertirán en iniciativas estratégicas.

Cuando el análisis de brechas se lleva a cabo en una sesión es posible llegar a acuerdos, si el ejercicio se vuelve complicado y no es posible alcanzar un consenso, frente al tamaño de la brecha, se recomienda evitar la discusión y utilizar la moda para determinar el

Figura 1. La metodología, en síntesis



Se recomienda aplicar la metodología de análisis de brechas en organizaciones con una plataforma estratégica

Alberto Plazas Porras

tamaño de las brechas (por tratarse de una variable de tipo ordinal). En estadística se plantea que para variables ordinales o cualitativas la moda es la medida de tendencia central, no se puede utilizar el promedio por tratarse de categorías jerarquizadas (grande, mediana o pequeña) y no cuantitativas. En estadística, la moda es el valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de datos (Carot, 1998).

Acciones para cerrar brechas

Una vez superado el ejercicio de determinar las brechas en la misión, visión y objetivos institucionales es el momento para indagar sobre qué actividades se requiere realizar al interior de la organización, para tratar de cerrar esas brechas detectadas. Este proceso puede llevarse a cabo a manera de taller, pero siempre es recomendable la participación activa de representantes de todos los niveles de la organización, con el apoyo de un moderador o alguien con conocimiento de la metodología a aplicar.

Las acciones para cerrar las brechas deben describir con claridad las

actividades que se deben emprender; es deseable, que se indague sobre el área y el responsable de ejecutar estas actividades, aunque inicialmente solo se trata de una propuesta, esto facilitara luego los procesos de análisis, consolidación y la posterior programación en términos de tiempo (Amaya, 2002).

Las acciones para el cierre de brechas pueden resultar numerosas, lo cual requiere de un mecanismo que permita priorizarlas. Se recomienda consolidar y agrupar por afinidad las acciones identificadas, esto facilita su manejo y análisis en etapas posteriores, dado que se espera generar un insumo importante para la definición de las iniciativas estratégicas.

Análisis DOFA

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, correctamente adelantado y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en diferentes niveles (López, 2012); permite, además, contar con una

Alberto Plazas Porras

perspectiva antes de emprender la planeación estratégica de la entidad; además, es una herramienta ampliamente difundida, fácil de utilizar y clara en los resultados que genera.

Es importante aclarar que un análisis DOFA contempla el estudio de la organización desde un contexto interno y externo. Con relación al análisis interno se estudian las debilidades, éstas son factores generadores de una posición desfavorable frente a los objetivos buscados, recursos que no se poseen, falta de habilidad y de actividades generadoras de valor o instrucciones que no se desarrollan efectivamente; y las fortalezas que son factores favorables que se poseen, permitiendo a la organización crear condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o frente a una amenaza.

El estudio del contexto externo de la organización requiere analizar las oportunidades que son los factores positivos, favorables y explotables, son variables externas que se pueden controlar y propician el desarrollo de la gestión; y las amenazas como

situaciones desfavorables, actuales o futuras, las cuales deben ser enfrentadas con la idea de reducir los impactos potenciales que puedan generar sobre el funcionamiento normal de la entidad y el cumplimiento de los objetivos.

Para la definición de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se solicita a los empleados en los diferentes niveles de la organización que adelanten reuniones al interior de cada área con el fin de construir, de manera participativa y bajo su propia metodología, una matriz DOFA que dé cuenta de su percepción frente al análisis interno y su interacción con las partes interesadas en el análisis externo. Adicionalmente, se requiere que el nivel directivo (junta directiva, gerentes y subgerentes) adelante un análisis similar con el fin de tener una visión más amplia de la institución y así poder complementar el diagnóstico interno y ampliar el externo.

El proceso de consolidación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en el análisis preliminar, se fundamenta en una técnica

Alberto Plazas Porras

muy utilizada en diagnósticos de tipo cualitativo y se basa en la afinidad de ideas presentadas por distintos grupos consultados.

A partir de una síntesis de la metodología a emplear, tendríamos los siguientes pasos: listar todas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en cada una de las matrices DOFA desarrolladas; hacer agrupaciones por afinidad, adelantar una primera depuración de las afirmaciones repetidas o muy similares; en una segunda revisión, eliminar las afirmaciones consideradas ideas personales y que no representen el consenso, y, por último, redactar una idea resumiendo de la mejor manera la agrupación.

Para valorar el impacto de los elementos del DOFA, se plantea un taller de trabajo en grupo, se diseñan formatos que muestren los diferentes componentes consolidados, para cada aspecto del DOFA se listan las agrupaciones por afinidad y se califica el impacto en la entidad como alto, medio o bajo. En este trabajo, se requiere de la

participación masiva entre directivos, empleados y partes interesadas, dado que el estudio tendrá mejor calidad de información y posibilidad de análisis, en la medida en que cuente con el mayor número posible de datos cuantitativos y evidencia cualitativa. Nuevamente, se utiliza la moda como medida de tendencia central para consolidar los impactos en cada una de las agrupaciones evaluadas.

Contando con la información consolidada es necesario realizar un análisis para determinar la posición competitiva de la entidad frente a un escenario ideal; de este ejercicio, se espera que resulten estrategias prioritarias que procuren alinear la organización con los ideales de la capacidad interna y el perfil externo (Serna, 1998). En un estado ideal de la capacidad interna, las fortalezas deben impactar de manera importante en la organización, mientras que las debilidades, por el contrario, convendría que tuvieran un impacto bajo. Revisando el perfil externo, se espera que las amenazas del medio tengan un impacto

Alberto Plazas Porras

bajo en la organización y las oportunidades deberían impactar de manera importante.

Iniciativas estratégicas

Con base en la información consolidada sobre las acciones propuestas, para cerrar las brechas en la visión, misión y objetivos se adelanta un proceso adicional de agrupación por afinidad temática. Las agrupaciones por afinidad provenientes del análisis de brechas se denominan iniciativas estratégicas y contemplan un número de acciones consolidadas, y constituyen el insumo para definir más adelante los factores clave de éxito.

Las iniciativas estratégicas pueden resultar numerosas y para evitar pasar de información escasa a información excesiva, se requiere diferenciar lo clave de lo menos importante (Rey, 2003). Es aquí donde se configura una matriz para ordenar las iniciativas estratégicas según su prioridad y determinar cuáles deben corresponder a los factores clave de éxito de la organización (Galgano, 1995).

Las iniciativas estratégicas son un factor determinante en un proceso de planeación, porque definen el rumbo de la organización y establecen las directrices para diseñar los nuevos proyectos y programas que impactaran directamente en la gestión y en el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

Factores clave de éxito

Definidas las estrategias para hacer frente al resultado del análisis DOFA, se continúa con la metodología y se procede a redactar los factores clave de éxito.

Las iniciativas estratégicas provenientes de las acciones para cerrar brechas son clasificadas en grupos homogéneos; es posible que, algunos grupos tengan afinidad o sean muy coincidentes, por tal razón deben ser unificados. Lo resultante es un conjunto de acciones priorizadas provenientes del análisis de brechas y de la matriz DOFA, que se convierten en los factores clave de éxito para la organización.

La identificación de los FCE implica una autoevaluación de la organización, conocer sus procesos

Alberto Plazas Porras

críticos y las características que distinguen su producto o servicio del resto y los aspectos externos que debería dominar para llegar a una posición deseada.

Plataforma estratégica

Después de determinar los factores clave de éxito lo siguiente es redactar la plataforma estratégica de la organización, generalmente se inicia con la declaración de misión como la razón de ser de la organización, una declaración de propósito que distingue a una organización de otras. Se retoma en este punto los resultados del análisis de brechas, atendiendo el concepto de misión los elementos analizados que presenten una brecha mediana o grande se deben excluir de la formulación; lo anterior debido a que por definición la misión corresponde a la razón de ser de la entidad y, si existen brechas grandes, es posible que éstas reflejen algo irreal; en contraste, aquellos elementos con brechas pequeñas deberían ser conservados. Luego, se redacta la visión como la declaración convincente de

propósitos de carácter general con enfoque de futuro (Valdéz, 2005); bajo este concepto los elementos que tienen una brecha grande frente a la realidad de la institución se deben conservar, lo anterior debido a que por definición corresponden a propósitos sin concretar; los elementos con brechas medianas y pequeñas se descartan en la nueva visión que se defina.

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito definidos con anterioridad, se redactan los objetivos corporativos, revisando que no todos los factores se tienen en cuenta. Lo primordial es que el objetivo refleje un propósito claro e incluya los más importantes.

Estrategias y metas

La plataforma estratégica definida, se convierte en los cimientos de la estrategia de cualquier organización. Es importante reconocer que durante el desarrollo de esta metodología las estrategias van surgiendo en cada una de sus etapas; es así, como las acciones para cerrar las brechas en los objetivos, en la misión y en la visión son las bases

Alberto Plazas Porras

para definir estrategias enfocadas a dar respuesta a los factores críticos de éxito (Abascal, 1999).

El análisis DOFA, como diagnóstico, aporta también en la definición de estrategias prioritarias que procuren alinear la organización con los ideales de la capacidad interna y el perfil externo. Será necesario definir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, logrando que su impacto sea más representativo sobre la entidad, reduzcan el impacto de las debilidades en la organización, mejoren el impacto de las fortalezas y atenúen el impacto potencial de las amenazas valoradas como medias y altas.

Las metas facilitan el seguimiento al cumplimiento de las estrategias, los objetivos, en términos generales de todo lo planteado en la plataforma estratégica, son la base para la mejora continua; al detectarse desviaciones frente a lo proyectado es necesario tomar acciones que permitan encauzar los esfuerzos hacia el fin determinado (Steiner, 1991). Para cada uno de los objetivos corporativos que se definan en la

plataforma estratégica, será necesario establecer unas metas.

La definición de una meta contempla inicialmente el planteamiento de una acción, siempre acorde con el desarrollo, de las estrategias propuestas, debe contemplar un valor definido en un índice, un porcentaje o una razón que permita fácilmente su evaluación. Para que una meta sea verificable y evaluable debe tener asociado un término de tiempo; esto permitirá, además, la programación porque una meta bien formulada viene con un detallado plan de acción.

Un plus: la propuesta de valor

La esencia actual de cualquier organización consiste en crear valor, que una serie de clientes, beneficiarios o partes interesadas estén dispuestos a pagar por ese valor que creamos y, como consecuencia, obtener ingresos con la actividad. La propuesta de valor es la expresión concreta de todos los beneficios que recibirán los clientes a los cuales está dirigido el producto o servicio. A cambio de productos o

Alberto Plazas Porras

servicios ofrecidos, la empresa también obtiene de sus clientes valor, en la mayoría de los casos en forma de una remuneración.

Las características para describir una adecuada propuesta de valor son, que denote algún nivel de innovación, que esté debidamente focalizada al segmento de clientes, y en lo posible que sea disruptiva con relación a otras propuestas de la competencia (Kaplan, R & Norton, D, 2008).

En los últimos años el concepto de propuesta de valor ha pasado de entenderse como un argumento para cerrar un trato comercial, crear una ventaja competitiva o como elemento distintivo en publicidad, hacía verse como un esfuerzo sistémico centrado en hallar y armonizar los beneficios que aporta la organización al cliente y los demás *stakeholders* (Senge, 2005).

En síntesis, la propuesta de valor alinea e integra los diversos componentes de la plataforma estratégica con la satisfacción del conjunto de necesidades y deseos de los clientes, buscando una relación de

intercambio mutuamente benéfica y, sostenible, para todas las partes interesadas.

Consideraciones finales

Son muchos los beneficios de aplicar una metodología al momento de formular la estrategia adecuada, para una organización. Orientarse a la definición de la estrategia basándose en factores clave de éxito permitirá diferenciarse de la competencia de una manera fundamental; el método aquí descrito, que utiliza herramientas conocidas como DOFA y el análisis de brechas, estimula la creatividad y se convierte en una excelente base para que todos los niveles de la organización, en especial la alta dirección, se liberen de las limitaciones del análisis tradicional y desarrollen nuevas perspectivas y estrategias, que la competencia nunca tendría en cuenta.

Alberto Plazas Porras

Bibliografía

- Abascal, F. (1999). *Como se hace un plan estratégico*. 4a ed. España: ESIC Editores.
- Amaya, J. (2002). *Gerencia, planeación y estrategia*. 2a ed. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Carot, V. (1998). *Control estadístico de la calidad*. 2a ed. España: Repraval SL.
- Drucker, P. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. 2a ed. EEUU: Harvard Business Press.
- Franklin, M. (2005). *Performance Gap Analysis: Tips, Tools, and Intelligence for Trainers*. EEUU: ASTD Press.
- Galgano, A. (1995). *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total*. 3a ed. España: Ed. Díaz de Santos.
- Kaplan, R & Norton, D. (2008). *Alignment*. (1 ed.). EEUU: Gestión 2000.
- López, C. (2012). (s.f.). *Estrategia y dirección estratégica*. 2ª ed. EEUU: gestión 2000.
- Rey, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas*. España: FC Editorial.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2a ed. Argentina: Granica Editorial.
- Serna, H. (1998). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 2a ed. Colombia: 3R Editores.
- Steiner, G. (1991). *Planificación de Alta Dirección*. 2a ed. España: Universidad de Navarra.
- Valdés, LA. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: Fondo editorial FCA.
- ...