¿Qué es y cómo participamos en el Plan Estratégico?



Ingeniera de Sistemas e Informática
MARINA VARGAS VEGA



El *plan estratégico* es un documento en el que los responsables de una organización manifiestan cuál será la estrategia a seguir por su empresa y/o institución en el mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque muestra los objetivos numéricos de la organización. Es manifiesto porque especifica las políticas y las líneas de compromiso para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, fijos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos.

Conceptos

"Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios

para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados" (Mintzberg y Waters).

El planeamiento estratégico es un proceso que empieza y nunca termina; constantemente se debe estar revisando la misión, objetivos y metas.

Características

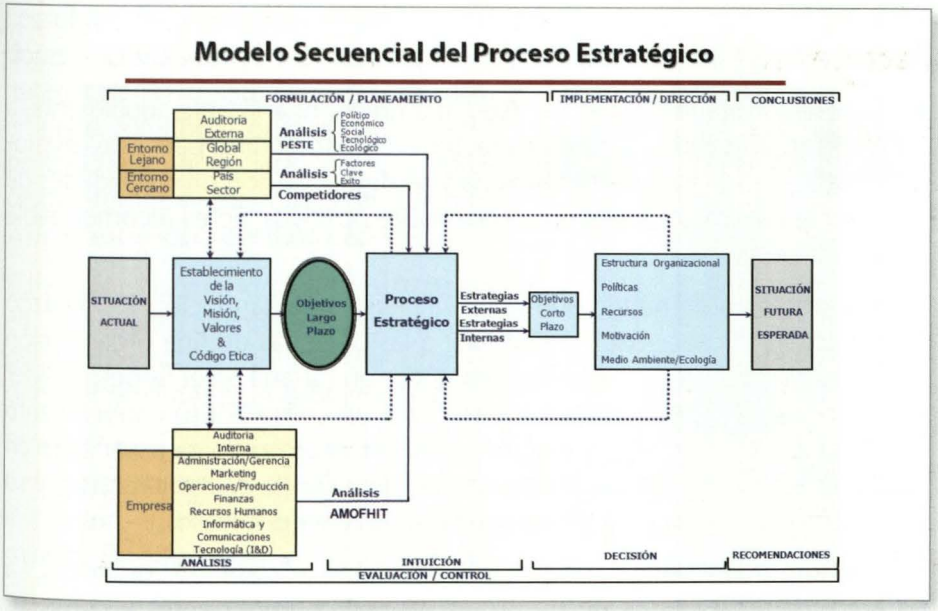


*Proceso estratégico básico. El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*Fernando D 'Alessio Ipinza, Página 24, México.

- La planeación constituye el puente entre la situación actual y el futuro que deseamos.
- Permite enfrentar con éxito los cambios tecnológicos, del mercado, de la economía y de la reglamentación gubernamental, entre otros.
- Debe provocar que la organización sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno.
- Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, y que tengan la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.
- Los proyectos del plan estratégico empresarial están enmarcados en proyectos de inversión.

La Estrategia

- Es un patrón de decision coherente, unificado e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos.
- Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.



Modelo de referencia del Proceso Estratégico.

En la gráfica podemos observar un Modelo secuencial de Proceso Estratégico cuyo autor propone seguir dicha estructura.

El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia. Fernando D'Alessiolpinza (2da. Edición, 2013)

Estrategas

> "Normalmente son personas que se encuentran en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a: ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo procesos estratégico; buscar, revisar y clasificar la información relevante al proceso; observar y analizar las tendencias del entorno, la industria, la competencia, y la demanda; liberar el proceso estratégico" (Fernando D'Alessio Ipinza).

El estratega es una mezcla casi única y particular de procesos mentales que se conjugan con una serie de elementos: pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural y la capacidad para vislumbrar ideas brillantes que aparecen espontáneamente creando una conducta emergente.

Factores críticos de éxito de un proceso estratégico

"El proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable, igualmente, a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con probabilidades de éxito. Sin estos dos componentes, claramente positivos, no es recomendable iniciar este proceso.

Un liderazgo comprometido que conozca bien a su organización. El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por su conocimiento y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error, una receta para el fracaso.

Una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y proactiva. La cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, filosofías propias" (Fernando D'Alessio Ipinza).

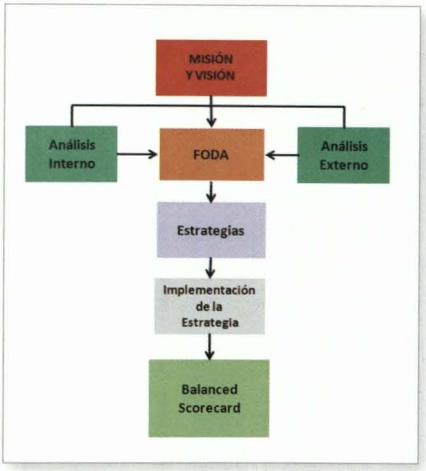
Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un sistema de gerencia que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas a la acción. Proporciona un rediseño alrededor de los procesos internos del negocio,además de mejorar continuamente el funcionamiento estratégico de los resultados externos; implica una mirada "de arriba hacia abajo", es decir, el punto sobre aquello que es estratégicamente relevante en un determinado periodo. Al presentar esta reducida información en forma separada por perspectiva (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje), y relacionar esta información entre sí y con la estrategia de la organización, se puede lograr un importante apoyo al control de gestión y del cumplimiento de la estrategia y visión.

Si bien el BSC no pretende reemplazar a las otras fuentes de información (como las constituidas en los sistemas de gestión tradicionales), se posiciona como el elemento central de seguimiento y control de las organizaciones e instituciones.

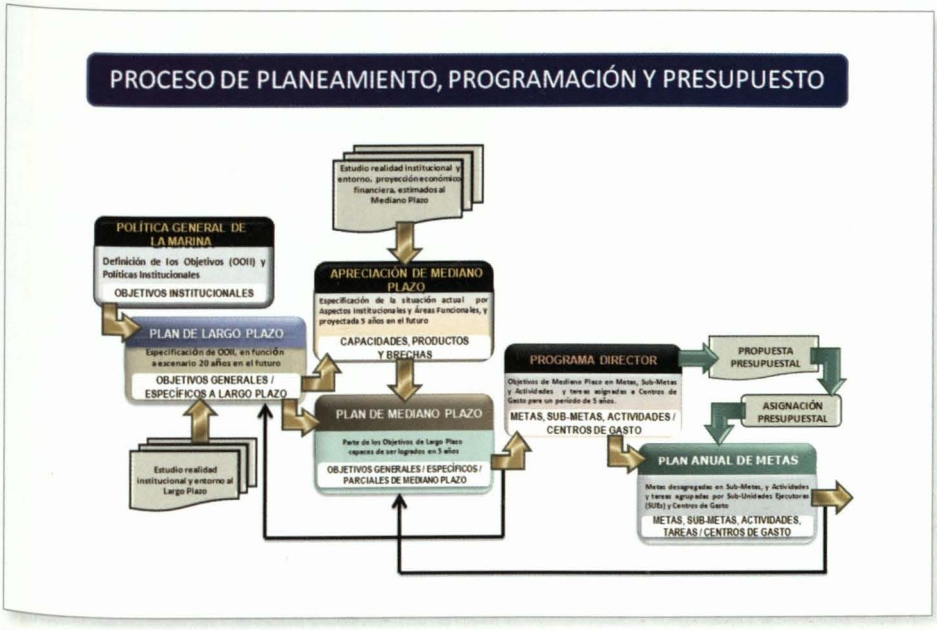
Los objetivos y medidas de los indicadores son derivados de la visión y estrategia de la organización y ven el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, las que proveen la estructura del *Balanced Scorecard.*

Esto implica operacionalizar la estrategia en un conjunto de indicadores para cada perspectiva clave, de manera que se orienten acciones para la organización.



Implantación de las estrategias a través del *Balanced Scorecard.*

En relación con la conceptualización y métodos anteriormente citados en nuestra Institución, el Proceso General de Planeamiento, Programación y Presupuesto, se inicia con la formulación del Plan de Largo Plazo, documento que contiene la imagen futura de la Institución, así como de los objetivos y políticas de Largo Plazo para el desarrollo integral, orientada hacia la consecución de los objetivos institucionales.

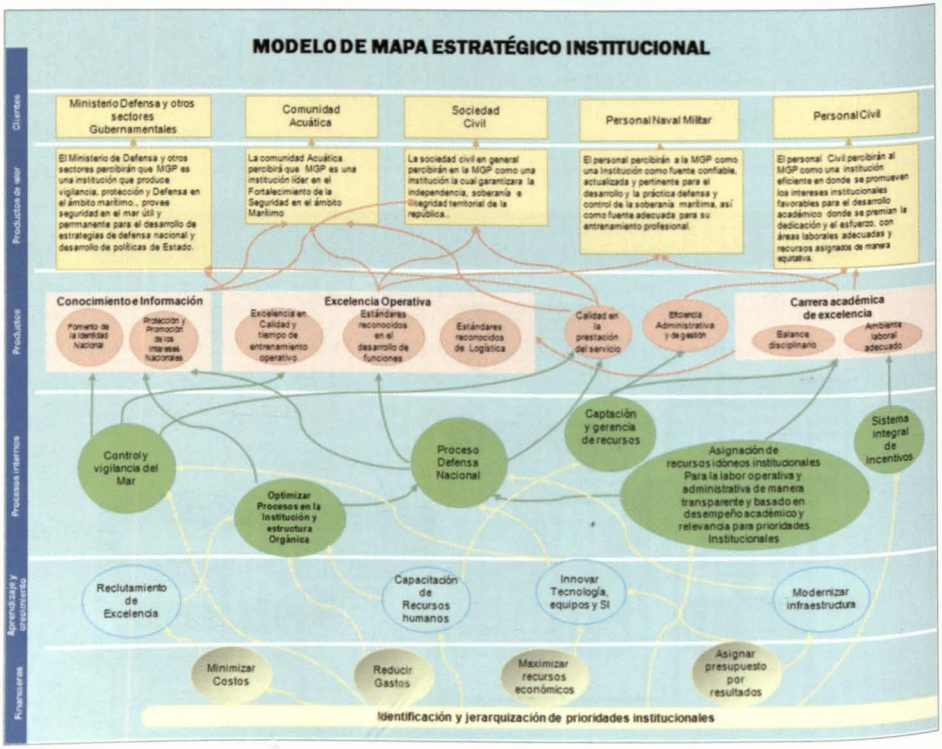


Procesos de planeamiento, programación y presupuesto.

La Apreciación a Mediano Plazo es un estudio de la situación actual basado en un escenario real e idóneo que permite visualizar necesidades existentes. Del plan anteriormente mencionado se desprende el Plan de Mediano Plazo de la Marina de Guerra del Perú, que permite determinar, en función del estudio del escenario mundial, regional y nacional, así como de la realidad de la Institución y sus proyecciones en el Mediano Plazo; cuáles objetivos de Largo Plazo o qué porción de ellos pueden ser realizados en el quinquenio próximo. La agrupación de dichos objetivos, referidos a un horizonte de planeamiento de cinco años, así como su programación multianual, constituye el planeamiento de Mediano Plazo, con un nivel más específico que los objetivos de Largo Plazo.

Actualmente, el trabajo en equipo y compromiso del personal naval de la Institución cuyos roles han contribuido a efectuar un sistema de información que ha sido desarrollado de forma progresiva sigue mejorándose continuamente.

Luego de tener el registro en la base de datos de dicho sistema de información tradicional correctamente establecida, pasaremos a la necesidad de imple-



"Modelo de Mapa Estratégico Institucional considerando las cuatro perspectivas establecidas en el BSC",donde podemos observar una visión macro de la organización. Ing. Marina Vargas Vega.

mentar el sistema de gerencia *Balanced Scorecard* institucional, donde se reflejará las estrategias enmarcadas en las cuatro perspectivas a seguir de acuerdo con dicha metodología.

Conclusiones

El plan estratégico no acaba con la estrategia: finaliza con la implantación de la estrategia y se sistematiza con el BSC.

La implantación de la estrategia no exige aprendizaje, pero sí mucho control.

Estas técnicas y metodologías aplicadas en nuestra Institución son necesarias para tener un control del cumplimiento de las políticas y estrategias institucionales, sectoriales y gubernamentales de nuestro país.

Finalmente, el conocimiento y el trabajo en equipo del personal naval en nuestra Institución desde hace varios años de forma proactiva está contribuyendo a dar cumplimiento a las políticas y objetivos de la Institución y del Estado peruano en su modernización y mejora continua, de tal forma que estemos siempre a la vanguardia mundial.

Bibliografía

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scoreboard)*. Boston. MA, Gestión 2000.
- Fernando D'Alessio Ipinza. *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2da. Edición, 2013), Cámara Nacional de la Industria. Editorial Mexicana.
- Departamento de Planes, Proyectos y Doctrina del Estado Mayor General de la Marina de Guerra del Perú (2013). Guía "Un solo norte, el deber. Tan solo un rumbo, el honor".


TIVA
MARINA DE
DEL PE
093