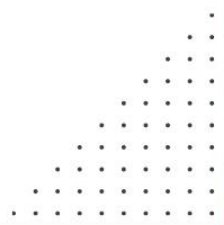


Prepared by:
Jorge Martínez
Founder & CEO



ESTRATEGIA EMPRESARIAL

 +34 697991062

 info@magiconsulting.es

 www.magiconsulting.es

 www.linkedin.com/in/jorge-martinez-navarro



AGOSTO 2023

EL PODER DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LIDERANDO TU EMPRESA HACIA EL FUTURO

La estrategia es un proceso complejo y dinámico de proyección de ideas a largo plazo que actúa a modo de faro para toda la organización.

La intención de crear un plan estratégico en el seno de una empresa no es sino hacer que todas las áreas que la componen se muevan en la misma dirección, es decir, cada uno de los individuos que compone la empresa ha de ser partícipe de la estrategia, entendiendo su propio rol dentro de ella y el objetivo hacia el que se mueven. Para ello, ha de traducirse la compleja visión estratégica largoplacista de la organización en acciones más simples, concretas y medibles que puedan ser realizadas por cada individuo de forma planificada y controlada.

Este proceso de simplificación de la estrategia e integración de todos los componentes de la empresa en ella se lleva a cabo:

1. Desagregando la estrategia general de la compañía en **objetivos estratégicos** bien definidos y cuantificables.
2. Concretando los objetivos estratégicos en **planes y programas**, esto es, la serie de acciones concretas y su orden dirigidas a lograr los objetivos teniendo en cuenta las limitaciones marcadas por las políticas internas de la compañía.
3. Traduciendo en **recursos y presupuestos** cada plan y programa, es decir, llevando la estrategia al primer escalón productivo de la empresa, el nivel funcional.

La estrategia se sostiene sobre 3 pilares que se mueven de forma iterada creando un bucle continuo de análisis estratégico: **Formulación, Evaluación e Implementación y Control**. Estos pilares han de ser lo suficientemente robustos y flexibles como para soportar cambios en las tendencias del mercado e incrementos de la complejidad organizativa de la compañía fruto de su crecimiento y expansión y adaptar las operaciones de la empresa a la realidad estratégica de cada momento en el tiempo.

Para que una estrategia sea mínimamente viable ha de estar formulada bajo un marco formal, que solemos llamar **Planificación estratégica**, cuyo proceso está formado por 2 ejes: **Niveles de estrategia y Sistemas de dirección**.

- 1- Los niveles de estrategia hacen referencia a los diferentes niveles de una empresa en los cuales se toman decisiones muy diferentes, existen 3 niveles que, como mínimo, ha de recorrer el proceso de Planificación Estratégica: **Corporativo, Negocio y Funcional**. En este sentido, cada uno de los niveles ha de tener su propia estrategia, a nivel Corporativo, **Estrategia corporativa**, aquí se toman las decisiones a más alto nivel: los negocios en los que se quiere tener presencia, el diseño de la estructura organizativa de la compañía, selección de los equipos de altos directivos y planificación de recursos a largo plazo, entre otras. A nivel de

Negocio, **Estrategia de negocio**, en este nivel se determina el posicionamiento del negocio concreto en el mercado y crear para ello alguna ventaja competitiva, siempre alineándose con las directrices de la estrategia corporativa. Utilizamos esta denominación indistintamente para la estrategia de un solo negocio o de un grupo de negocios; cuando son varios lo más habitual es que estén agrupados en divisiones, utilizando criterios de agrupación que normalmente tienen que ver con su misión: un ámbito común de producto o muy relacionado, un ámbito geográfico común, o alguna actividad funcional compartida por esos negocios; **la División** u otra forma de agrupar negocios es necesaria especialmente cuando el número de negocios se vuelve inmanejable por su tamaño; en este caso se crea un nivel jerárquico divisional que permite procesar la estrategia a través de 4 niveles. A nivel funcional, **Estrategia funcional**, en este nivel se desarrollan estrategias para las diferentes funciones, estrategia financiera, estrategia comercial, estrategia de RRHH, etc. En este punto es necesario hacer una aclaración, los directivos funcionales son responsables de la estrategia funcional, sin embargo, no son los encargados de formularla, puesto que las actividades funcionales deben orientarse a implantar las decisiones que se toman en los niveles superiores, y por ello no se toman aquí decisiones de alcance estratégico, es decir, la estrategia funcional tiene más que ver con la implantación de la estrategia que con su formulación.

- 2- Existen 3 **Sistemas de dirección** en los cuales se apoya el proceso de Planificación Estratégica en función del momento del tiempo en el cual cobran más relevancia ciertas decisiones: **Plan estratégico (L/P)**, **Programas (M/P)** y **Presupuestos (C/P)**.
 - a. **Plan estratégico:** el fin último es definir los objetivos estratégicos que, conjuntamente, forman la estrategia de la empresa, las herramientas más utilizadas en este proceso suelen ser el análisis PESTEL y el análisis DAFO, las cuales tratan de cuadrar la visión de la empresa en un contexto de mercado concreto el cual establecerá el marco estratégico de actuación sobre el que tienen que planificarse las operaciones de la compañía. Los objetivos estratégicos se concretan mediante 3 conceptos:
 - i. **Strategic intent:** informa sobre el objetivo general de la empresa a L/P, ¿Qué se quiere lograr y en qué dirección se ha de apuntar?
 - ii. **Objectives:** se refiere a las metas concretas que conforman el strategic intent. ¿Qué hitos se han de alcanzar para lograr el objetivo general de la empresa?
 - iii. **Goals:** son objetivos cuantificables y medibles con un plazo de consecución concreto que permiten alcanzar los objectives. ¿Cómo se han de planificar los objetivos para alcanzar las respectivas metas?

- b. **Programación estratégica:** se transforman los **Goals** en programas estratégicos que pueden durar varios años y afectar a varias áreas funcionales, constituyendo verdaderos planes de acción para la implantación de la estrategia puesto que concretan dos cosas: actividades y recursos necesarios; aparece en esta fase el **Plan financiero a largo plazo**, que es uno de los elementos más visibles de todo el proceso, pues contempla la financiación de los programas para todas las UEN y para todos los departamentos funcionales, es decir, en este punto se hace visible el esfuerzo financiero de la estrategia de la empresa.
- c. **Presupuestos:** cuando un Programa se anualiza con su correspondiente plan de acción, se le llama presupuesto, que es la mínima unidad de medida de la estrategia corporativa y constituyen, por tanto, los mecanismos concretos de implantación de la estrategia. En este sentido, se hace necesario identificar 2 tipos de presupuestos:
 - i. **Presupuesto operativo:** instrumento de manejo de la estrategia actual, con los gastos anuales (OPEX) por un lado y, por otro, las inversiones necesarias (CAPEX).
 - ii. **Presupuesto estratégico:** recoge los presupuestos de los programas elegidos para implantar una nueva estrategia, a diferencia del operativo, este presupuesto no distingue gastos de inversiones, ya que se entiende que incluso los gastos que afectan a la cuenta de pérdidas y ganancias son necesarios para implantar la nueva estrategia y reciben el tratamiento de inversiones.

La clave del manejo de los presupuestos es un llevar a cabo un control exhaustivo de los gastos e inversiones de cada presupuesto en función del objetivo operativo o estratégico que cada programa plantea, si la base (el objetivo operativo o estratégico) es estática y se mantienen diferenciados los gastos de las inversiones a nivel operativo, no se caerá en una tendencia de confusión presupuestaria que homogeneiza gastos e inversiones, difuminando la línea que separa la naturaleza estratégica de la operativa.
