

12 errores que pueden arruinar su estrategia

4 de mayo de 2012

Alberto Fernández aporta soluciones efectivas para los doce errores más comunes en los procesos de planificación y seguimiento de la estrategia empresarial.

La estrategia es imprescindible en una empresa si pretende que sus proyectos arriben a buen puerto. Como suele decirse, "si no sabes adonde vas, probablemente acabes en cualquier otro sitio".

A la hora de planificar los objetivos estratégicos y los indicadores para su seguimiento, es clave evitar fallos como la falta de sistematización, la mala preparación de las reuniones o una excesiva complejidad de la supervisión.

En una nota técnica, el profesor del IESE [Alberto Fernández Terricabras](#) profundiza en los doce errores más habituales y aporta fórmulas efectivas para implantar los procesos de planificación y seguimiento de forma óptima.

Las grietas de un buen plan

Seis son las equivocaciones más comunes en el proceso de planificación de la estrategia.

1. **No planificar.** Algunos directivos no dedican el tiempo suficiente a este importante proceso estratégico. Ya sea por falta de tiempo o de hábito, por no querer involucrar a la organización, por la rapidez de los cambios en el mercado o, simplemente, porque la empresa va bien.

Para evitar este error especialmente evidente en la planificación a largo plazo hay que otorgar la importancia debida a dicho proceso, gestionar bien la agenda y concretar un momento determinado en el calendario para planificar la estrategia. Basta con dedicar el 5% de nuestro tiempo a planificar el futuro.

2. **Alargar excesivamente la planificación a corto plazo.** Este fallo hace más difícil pensar en metas concretas realistas y provoca que la intensidad del proceso decaiga. Obviamente, es más difícil pensar en las metas del año siguiente en julio que en octubre.

El proceso de planificación mejorará en la medida que consigamos reducirlo y simplificarlo. Para ello, es clave valorar bien quién debe participar en el mismo y cuáles serán sus funciones, así como tener claro el porqué de cada cosa. Normalmente no es necesario que la planificación del año siguiente se inicie antes de septiembre.

3. **Trabajar conjuntamente las planificaciones de largo y corto plazo.** Hay empresas que organizan reuniones de varios días para reflexionar desordenadamente sobre su estrategia a corto y largo plazo. Pero ambas estrategias requieren procesos mentales distintos.

El análisis de tendencias, los análisis de movimientos de los competidores y el grado de concreción de los objetivos son muy diferentes en ambos casos. Mientras que en la planificación a largo plazo se deben fijar las grandes líneas de actuación, en el corto plazo hay que ser mucho más concreto.

Tampoco es recomendable abordar la estrategia a largo plazo justo después de establecer la planificación a corto, ya que esto puede imponer muchas limitaciones.

4. **No preparar las reuniones.** Por muchas reuniones que se convoquen, de poco servirán si los asistentes no acuden bien preparados y con los deberes hechos.

La alta dirección ha de establecer una cultura en la que las reuniones se preparen adecuadamente. ¿Cómo? Dando ejemplo y asegurándose de que se fija una agenda de la reunión, se distribuye previamente la información necesaria a los asistentes para agilizar el encuentro, se acude puntualmente, se desconectan los móviles y, en definitiva, se hace

hincapié en la importancia que tienen para la organización las reuniones de planificación estratégica.

5. Priorizar el presupuesto. Lógicamente, siempre hay que tener en cuenta los recursos económicos al abordar cualquier proceso de planificación estratégica. Pero no conviene que el presupuesto limite aquellos proyectos que puedan resultar interesantes y mostrar un retorno adecuado (no solo económico). Hay que pensar primero en la estrategia y después en los recursos.

6. No involucrar adecuadamente a personas clave. En el proceso de planificación es fundamental contar con aquellas personas cuyos conocimientos contribuyan a definir y ejecutar con éxito las estrategias a seguir.

Por ello hay que decidir qué personas participan en cada fase del proceso teniendo en cuenta los distintos conocimientos que pueden aportar y su papel en la ejecución posterior.

Del dicho al hecho

Una vez planificada la estrategia, hay errores que persisten en la fase de seguimiento, como la falta de preparación de las reuniones, pero también aparecen otros nuevos.

1. No prever ningún tipo de seguimiento. Hay empresas que obvian este proceso por completo o en las que existe una marcada descompensación respecto a los esfuerzos y recursos utilizados en la planificación. Es necesario evitarlo con la adecuada planificación.

2. Prescindir del seguimiento previsto. Las desviaciones negativas en los dos primeros trimestres no se pueden despachar aduciendo que se remontarán en la segunda mitad del año y después relajar el control tras el retorno de vacaciones.

El seguimiento de una estrategia debe llevarse con absoluta seriedad y rigor. Factores como los periodos vacacionales o la superposición de dos ciclos de planificación no deben repercutir negativamente en este proceso. La alta dirección debe recalcar su importancia.

3. Abordar conjuntamente el seguimiento estratégico y el operativo. En general, las cuestiones estratégicas suelen ser más complejas, requieren más tiempo de análisis y sus resultados quedan más alejados en el tiempo. Por eso, si se abordan conjuntamente en una misma reunión, los temas relacionados con el seguimiento operativo acaban imponiéndose.

Para evitarlo, es necesario hacer reuniones independientes para ambos seguimientos y

aplicar un sistema que garantice la suficiente atención al estratégico.

4. Establecer indicadores de seguimiento inadecuados. De poco sirve tener un buen proceso de seguimiento si no se hace el análisis de los objetivos y acciones definidos durante el proceso de planificación. En ocasiones solo se presta atención a los indicadores financieros.

Hay que alinear los indicadores con los objetivos y acciones estratégicos y hacer un seguimiento de los indicadores clave.

5. Tener un proceso de seguimiento demasiado complejo. La presencia de un número excesivo de indicadores en el seguimiento de la estrategia puede complicar el proceso, encarecerlo y provocar la desmotivación de muchos profesionales cuya aportación es clave.

Es conveniente evitar una planificación burocrática y farragosa, valorar detenidamente la razón de cada paso que se da y evitar "medir por medir" con un exceso de indicadores.

6. Hacer reuniones de seguimiento sin las personas adecuadas. Un exceso de reuniones en el proceso de seguimiento de la estrategia incrementa las posibilidades de que alguna persona clave no pueda asistir.

La videoconferencia puede facilitar la participación de todos. Además, se debe planificar el seguimiento con tiempo y evitar los encuentros informales o imprevistos. Lo mejor es que entre reunión y reunión pasen entre uno y tres meses.

www.iese.edu/es/insight