

# La Gestión de la Estrategia



## Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)  
 Director de OASI, Diputació de Tarragona  
 Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses – URV  
 Codirector del MBA - URV  
 enric@brullalabart.com

*En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre la Gestión Estratégica. Una organización tiene que definir donde quiere llegar y el camino que tiene que seguir.*

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta de la bibliografía referenciada.

### Índice:

1. Introducción
  - 1.1. Empezando...
  - 1.2. Definiciones
2. Marco de referencia
  - 2.1. El modelo EFQM de Excelencia
  - 2.2. La ISO 9001:2000
  - 2.3. Hoshin Kanri
  - 2.4. Cuadro de Mando Integral
  - 2.5. El ciclo PDCA de Deming
3. La Gestión de la Estrategia
  - 3.1. Formular el Plan Estratégico
  - 3.2. Formular el Plan Anual
  - 3.3. Comunicar la estrategia
  - 3.4. Implantar la estrategia
  - 3.5. Evaluar la estrategia
  - 3.6. Mejorar la estrategia
4. Conclusiones

Bibliografía recomendada

## 1. Introducción

### 1.1. Empezando...

*“Nada es más despilfarrador que hacer con gran eficiencia lo que es totalmente innecesario.”*

*“No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...” **Drucker.***

*“Los directivos deben preocuparse por dos aspectos de la organización: Primero, deben asegurar que la organización tiene salud hoy. Segundo, han de asegurar que la organización tendrá salud en el futuro.” **Drucker.***

*“La historia del ser humano nunca está escrita por el azar sino por la elección: su propia elección.” **Dwight Eisenhower.***

*“Sabiduría significa que los mejores fines se persiguen con los mejores medios.” **Frances Hutcheson.***

*“No puedo cambiar la dirección del viento, solo puedo ajustar las velas.”*

*“Debe tenerse en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni cuyo éxito sea más dudoso ni más peligroso de gestionar, que iniciar un nuevo orden de cosas.” **Jhon P. Kotter.***

### 1.2. Definiciones

Algunas definiciones de la estrategia son:

*“El patrón de los principales objetivos y las políticas y planes esenciales para conseguirlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está y qué clase de negocio quiere ser.” **(Andrews, 1997).***

*“Abarca todas las actividades críticas de la empresa, le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito como también le facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno.” **(Hax y Majluf, 1996).***

*“La estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir la su continuidad vital y facilitar, también, su adaptación a un entorno cambiante. De esta manera, la esencia de la estrategia se convierte en la dirección intencionada de cambio hacia la consecución*

de la ventaja competitiva en cada uno de los negocios en que está comprometida la empresa.” (Hax y Majluf, 1996).

## 1.3. La Estrategia en las organizaciones

Según nuestro modelo de Sistema de Gestión, la Estrategia forma parte de una de las 6 áreas de conocimiento todo directivo tiene que estudiar. Estas áreas son:

- Liderazgo
- Estructura organizativa
- Arquitectura de procesos
- **Estrategia**
- Revisión
- Mejora

## 2. Marco de referencia

Para el desarrollo de este artículo hemos tomado diferentes referenciales. El Modelo EFQM de Excelencia, la Norma ISO 9001:2000, *Hoshin Kanri*, Cuadro de Mando Integral, el círculo de Deming y Mintzberg.

### 2.1. El modelo EFQM de Excelencia

Con la implantación de la metodología que presentamos en este artículo, se da cumplimiento a diversos subcriterios y guías del Modelo EFQM de Excelencia. Concretamente a los subcriterios:

- 1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- 1b: Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Guía 1b4: asegurarse que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y la estrategia.
- 1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización
- Guía 1d1: Comunican personalmente la misión, la visión, los valores, la política y la estrategia, los planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- 2a: La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de los grupos de interés.
- 2b: La política y la estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- 2c: La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- 2d: La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

Y de los siguientes Puntos Guía:

- 2d3: Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- 3b7: La organización alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.

### 2.2. La norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008 especifica claramente aspectos de planificación:

#### Apartado 5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la calidad. La alta dirección ha de asegurarse que los objetivos de calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de calidad han de ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad. La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con la finalidad de dar cumplimiento a los requisitos citados en 4.1 (de la norma), así como los objetivos de la calidad y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican y implementan cambios en éste.

...

#### 7.1. Planificación de la realización del producto.

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

...

### 2.3. Hoshin Kanri

*Hoshin Kanri*, es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar la planificación y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo.

*Hoshin Kanri* puede definirse como una metodología de planificación y gestión que enfoca y alinea la organización hacia la consecución de mejoras significativas para sus clientes. Una frase que puede resumir su utilidad sería la de “brújula gerencial”.



Una planificación excelente debe incluir un Plan de Largo Plazo y un Plan Anual.

- Plan a largo plazo: Está constituido por un análisis de la situación actual y una (re)definición de los objetivos y estrategias deseados. Incluye que es aquello que hay que conseguir.
- Plan anual: Se soporta sobre el primero, está constituido por el propósito, los objetivos que inducen el logro del Plan de Largo Plazo, y las acciones para el logro de dichos objetivos. Es decir éste Plan incluye el cómo, quién y cuándo de cada objetivo.

En 1965, Bridgestone se publicó un informe en el que se analizaban estas técnicas de planificación, especialmente de las empresas ganadoras del Premio Deming, dándoles el nombre de *Hoshin Kanri* (Police Deployment - Despliegue de las Políticas) y que para 1975 ya estaban ampliamente difundidas y aceptadas en el Japón.

El proceso *Hoshin* presenta necesariamente los seis elementos siguientes:

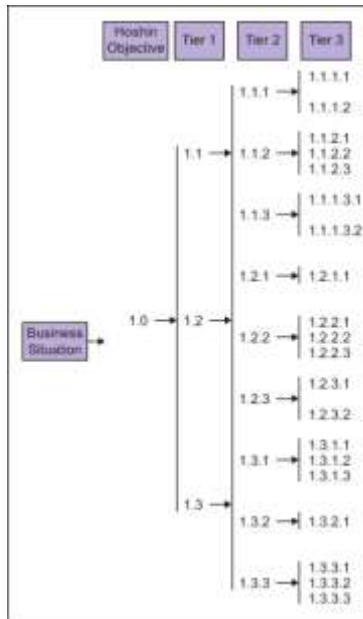
1. Un **enfoque para la organización** en la forma de unos pocos objetivos de mejora cuántica, la consecución de los cuales requiere un esfuerzo muy intenso y enfocado (subcriterio 2c del Modelo EFQM).
2. Una **actividad enfocada a los clientes** y guiada por un énfasis en dar respuesta a sus necesidades actuales y futuras (subcriterio 2a del Modelo EFQM).
3. Un **despliegue de los objetivos de mejora cuántica** para toda la organización, de forma que los trabajadores comprenden su contribución específica al cumplimiento del enfoque (subcriterios 2d y 3b del Modelo EFQM).
4. Un **aprovechamiento de la sabiduría colectiva** para desarrollar el plan mediante un proceso de comunicación y de negociación de arriba abajo y de abajo a arriba, conocido con el nombre de *catchball*.

Este proceso fomenta el *empowerment* de los trabajadores porque les proporciona la oportunidad de proponer medios para conseguir el enfoque de la organización. Cuando se aprueban los objetivos y los correspondientes medios, estos son específicos y incluyen medidas de éxito, de esta manera los trabajadores individuales y los equipos tienen una comprensión clara de su responsabilidad. El resultado es que los líderes y los trabajadores comparten la responsabilidad para la consecución o no de los objetivos de mejora cuántica (subcriterios 2e y 3b del Modelo EFQM).

5. Uso extensivo de **herramientas y técnicas** que hacen que el proceso de planificación *Hoshin* y el Plan resultante sean útiles, claros y sencillos de utilizar. Entre estas herramientas podemos destacar las siete herramientas de planificación y de gestión. Además se hace un uso extensivo de formularios que facilitan la documentación del plan y su seguimiento.
6. **Evaluación continua del progreso** para facilitar el aprendizaje y mejora continua. El sistema de evaluación da énfasis tanto a los resultados como a los procesos utilizados para conseguir los resultados (revisiones).

*Hoshin* está compuesto por una serie de objetivos organizados jerárquicamente.

<sup>1</sup> Alabart, JR. (2001)



El "catchball" se desarrolla inicialmente en los niveles superiores de la empresa, pero a partir que el proceso va madurando, el despliegue abarca progresivamente a más personas.

*"Nunca diga a la gente como hacer cosas. Dígales que hacer y ellos le sorprenderán por su ingenio."* Patton, 'War Ad I Knew it'.

Este proceso se va dando en cascada, como ilustra la figura:



Una vez el equipo directivo ha identificado las estrategias de 1r nivel y sus propietarios, estos se reúnen con las personas que les reportan directamente y/o con equipos formados por personas de diferentes unidades organizativas. Las estrategias de 1r nivel se convierten en objetivos del 2º nivel y se comienza de nuevo el proceso para identificar las correspondientes estrategias de 2º nivel. Se trata de un enfoque repetitivo facilitando, de este modo, su implantación.

Cuando el proceso de despliegue lleva a un nivel donde las estrategias son en realidad proyectos o tareas claramente definidas, estos proyectos o tareas se denominan tácticas y no se tienen que desplegar más. Estas tácticas se planifican mediante el uso de planes de implantación.

El tiempo necesario para desplegar un nivel puede ser de una semana.

El sistema *Hoshin* se construye utilizando un conjunto de formularios. Los básicos son 5:

- El **Business Fundamentals Plan** documenta el trabajo diario. Basado en la Misión de la compañía, describe lo que el negocio es.
- El **Plan de Largo Plazo** documenta cómo la compañía espera operar en el futuro. Basado en la Visión de la compañía, describe lo que el negocio debería ser.
- El **Plan Anual** documenta los procesos que requerirán mejoras sustanciales en el período.
- Las **Tablas de Revisión** que sirven para comparar los resultados actuales con los esperados y para documentar los cambios a los planes.
- Las **Tablas de Anormalidades** documentan la ocurrencia de situaciones inesperadas y facilitan el conocimiento de las causas de los problemas.

Para ampliar en su conocimiento se puede consultar la publicación de **Akao** (1991).

La relación entre los objetivos de diferentes niveles se puede obtener con el formulario que presentamos a continuación:

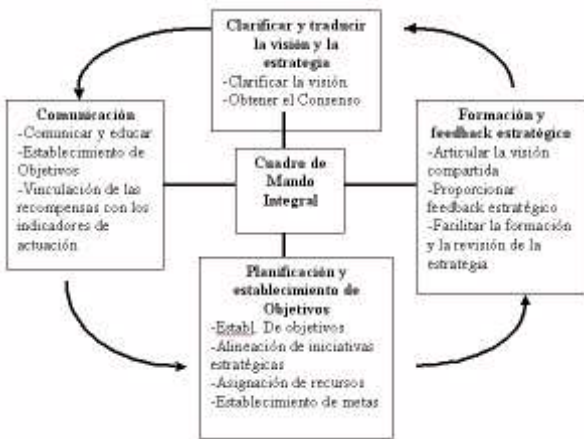
2008 Hoshin Plan 1.0: Establish ourselves as a multi-vendor support company													
Review	Plan	Add Items	Show Details	Printer Friendly	Help								
Entity	Function	Plan Owner	Created On	Last Revised									
Home Corp.	Market Development	Nancy George	Jan 17	Apr 10									
Business Situation													
We are relatively successful, growing, and profitable along with the market. Research tells us that our customers value our support services and wish we could support the competitors products also in the areas where we do not have 100% portfolio installations. We see an opportunity to move into multi-vendor support to significantly grow our business.													
Objective (Owner)	#	Strategy (Owner)	Performance Metrics (Target)										
1.0: Establish ourselves as a multi-vendor support company (Nancy, Steve)	1.1	Learn how to analyze a target portfolio of competitors with the biggest footprint in our installed base. (Jeffrey, Steve)	% Competitors products we can support (1Q: 30, 2Q: 75, 3Q: 100, 4Q: 100)										
Performance Metrics (Target)	1.2	Establish spare parts support program for targeted competitors products (Peggy, Lisa)	% Spare parts ordered (1Q: 25, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q: 100)										
Multi-vendor support revenue (1Q: 15, 2Q: 15, 3Q: 30, 4Q: 75)	1.3	Create and execute a marketing initiative around competitors the targeted competitors (Diana, John)	% Market acceptance of our multi-vendor support of targeted competitors (1Q: 5, 2Q: 30, 3Q: 50, 4Q: 75)										
	1.4	Establish the contracts, administrative, logistical support, and sales staff necessary for the success of multi-vendor support (Jerah, Eric)	% Support contracts in place (1Q: 50, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q: 100)										
2006 Hoshin Plan 1.2: Establish spare parts support program for targeted competitors' products													
Review	Plan	Add Items	Show Details	Printer Friendly	Help								
Entity	Function	Plan Owner	Created On	Last Revised									
Home Corp.	Market Development	Nancy George	Jan 17	Jun 10									
Business Situation													
We are relatively successful, but versus competition, growing, and profitable along with the market. Research tells us that our customers value our support services and wish we could support the competitors products also in the areas where we do not have 100% portfolio installations. We see an opportunity to move into multi-vendor support to significantly grow our business.													
Strategy (Owner)	Task (Owner)	Jan '08	Feb '08	Mar '08	Apr '08	May '08	Jun '08	Jul '08	Aug '08	Sep '08	Oct '08	Nov '08	Dec '08
1.2: Establish spare parts support program for targeted competitors products (Peggy, Lisa)	1.2.1: Create bill of parts needed and supported components (Peggy, Lisa)		4	-	3								
Performance Metrics (Target)	1.2.2: Identify alternative suppliers for all about parts (Jerah, Eric)		21	-	-	-	10						
% Spare parts ordered (1Q: 25, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q: 100)	1.2.3: Search for alternate suppliers and identify quality requirements to potential suppliers (Maha, Neil)				25	-	-	8					
	1.2.4: Select preferred suppliers (Nancy, George)						16						
	1.2.5: Establish processes to have customer customer reviews of customer sites (Nancy, Steve)						17	-					

**2.4. El Cuadro de Mando Integral**

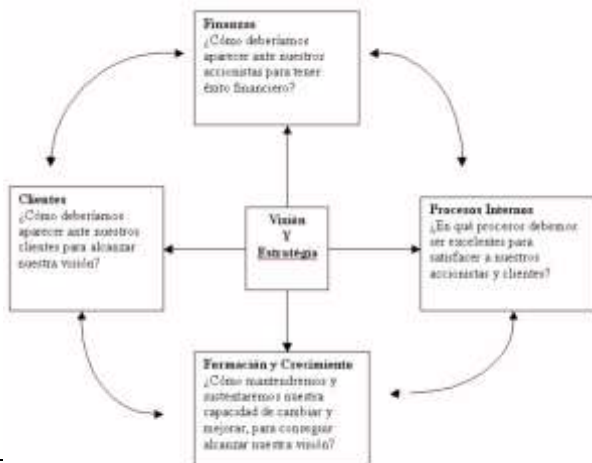
*“El 85% de los equipos directivos utiliza menos de una hora al mes para comentar la estrategia.”  
Kaplan y Norton.*

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica



Kaplan y Norton<sup>2</sup>, en su libro “El Cuadro de Mando Integral” proponen la determinación de objetivos agrupados en cuatro perspectivas: Económica, Clientes, Procesos y Formación y Crecimiento. Proponen que la actividad de la organización se alinee con estos objetivos.

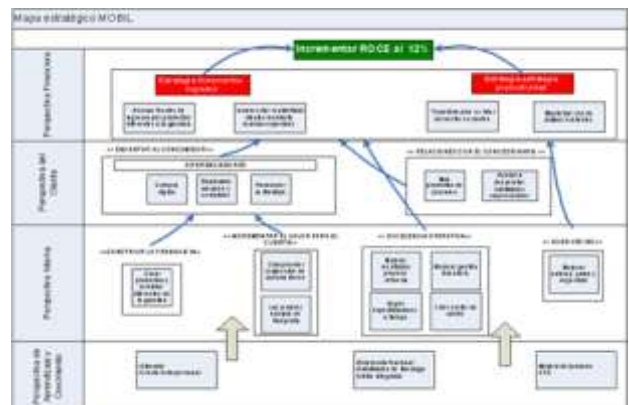


<sup>2</sup> Kaplan y Norton (1997)

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados -los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Los mapas estratégicos.

Kaplan y Norton también han propuesto la elaboración de mapas estratégicos, que son relaciones causales entre objetivos que permiten entender cómo determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros. Un mapa estratégico permite ver de manera gráfica y resumida en una página la estrategia de una empresa o unidad. Pueden detallarse distintas líneas estratégicas. Así como las perspectivas dividen el mapa estratégico horizontalmente, las líneas estratégicas lo dividen verticalmente agrupando los objetivos tendentes a un mismo fin.



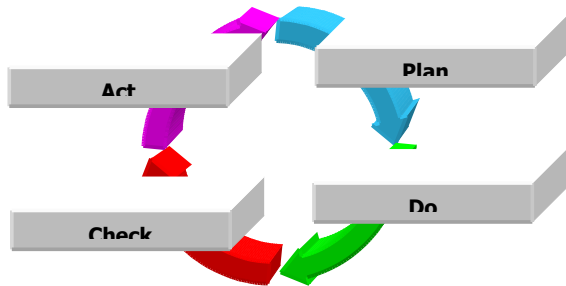
Un mapa estratégico necesita una ulterior explicación más detallada de cada objetivo, los indicadores a través de los cuales se va a medir y las iniciativas estratégicas ligadas al objetivo, pero permite de manera sencilla y comprensible

visualizar la estrategia. Asimismo, la evaluación del cumplimiento de cada objetivo por medio de una ponderación del cumplimiento de los indicadores que lo miden es un magnífico elemento para indicar señales de alarma

- una Posición (por arriba, ubicando productos en el mercado)
- una Perspectiva (por abajo)
- una Estratagema.

### 2.5. El ciclo PDCA de Deming

Deming, en su ciclo PDCA, dedica una de sus fases a la Planificación (Plan).



- PLAN: Significa la planificación de las actividades a hacer. Basándose en datos se ha de prever todo aquello que se ha de hacer para conseguir los objetivos diseñados.

### 2.6. Mintzberg

En su obra “La estructuración de las organizaciones”, (Mintzberg, 1986:182) propone el ‘vínculo lateral’ de la *planificación y control*, que normaliza los outputs.

En su obra “Safari a la estrategia”, (Mintzberg, 1999:17) explica la estrategia por medio de 10 escuelas. Las escuelas:

Escuela de...	Estrategia como un proceso ...
<b>Prescriptivas:</b>	
<b>Diseño</b>	... de concepción
<b>Planificación</b>	... formal
<b>Posicionamiento</b>	... analítico
<b>Descriptivas:</b>	
<b>Empresarial</b>	... visionario
<b>Cognoscitiva</b>	... mental
<b>Proceso de formación:</b>	
<b>Aprendizaje</b>	... emergente
<b>Poder</b>	... de negociación
<b>Cultural</b>	... colectivo
<b>Ambiental</b>	... reactivo
<b>Combinación:</b>	
<b>Configuración</b>	... de transformación

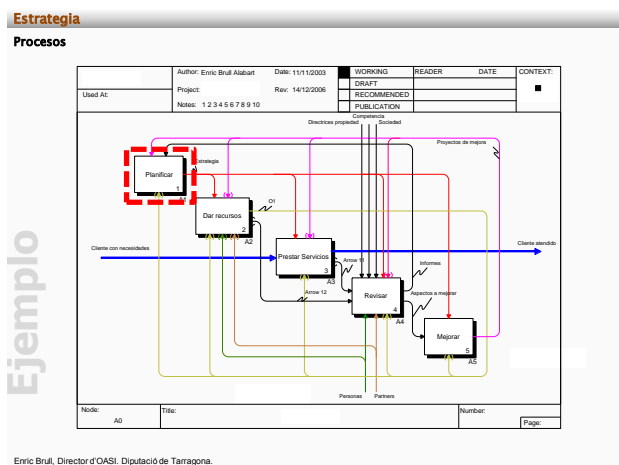
Mintzberg (1999:22) también presenta las ‘cinco P’. Define la estrategia como:

- un Plan (hacia adelante)
- un Patrón (hacia detrás)

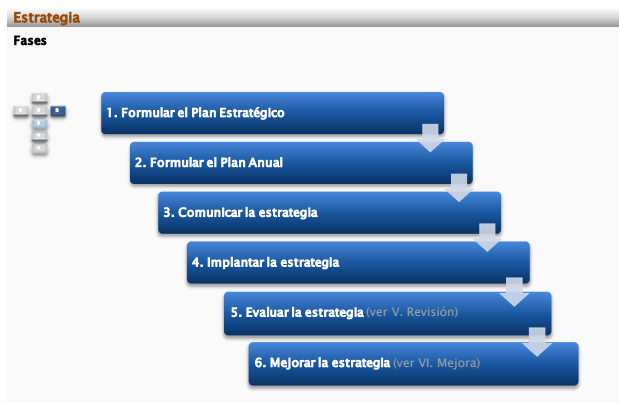
**3. La Gestión de la Estrategia**

Una metodología fundamentada para gestionar la estrategia será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por las normas y estandars comentados.

En el Área de conocimiento de ‘Gestión de Procesos’, concretamente en el proceso A13, se ha diseñado el ‘como’ debe desarrollarse la estrategia y en esta Área de conocimiento, la de ‘Gestión de la Estrategia’, ampliaremos los detalles de este proceso dada la importancia que la estrategia tiene en la función gestora.



La metodología que proponemos queda explicada en el Sistema de Gestión de la Estrategia con las fases:

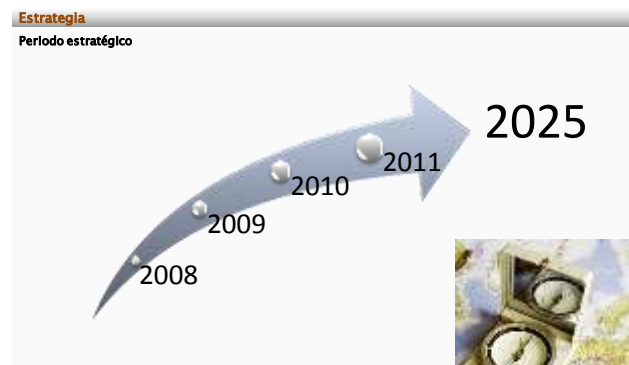


1. Formular el Plan Estratégico
2. Formular el Plan Anual
3. Comunicar la estrategia
4. Implantar la estrategia
5. Evaluar la estrategia
6. Mejorar la estrategia

Las fases Evaluar (A4) y Mejorar (A5) están desarrolladas en otros artículos de esta misma colección.<sup>3</sup>

La Planificación Estratégica contempla aquellas actividades que permiten una reflexión sobre el futuro de la organización. Además del día a día, del ‘hoy’, es necesario que la Dirección defina el ‘mañana’. Es seguro que vamos hacia algún sitio y, lo más apropiado, es decidir cuál es el sitio que queremos ir.

La Estrategia debe tener un ‘horizonte estratégico’ que varía en función del sector que opere cada organización. Un horizonte habitual es el de cuatro años.



**3.0. Analizar la situación**

(Ver A4: Revisión) En este punto se hace un análisis de la información (informes) que se necesita para dar soporte a las posteriores decisiones. La información que se ha de disponer es:

a) Información de los grupos de interés (Parte de Criterio 2a del Modelo EFQM):

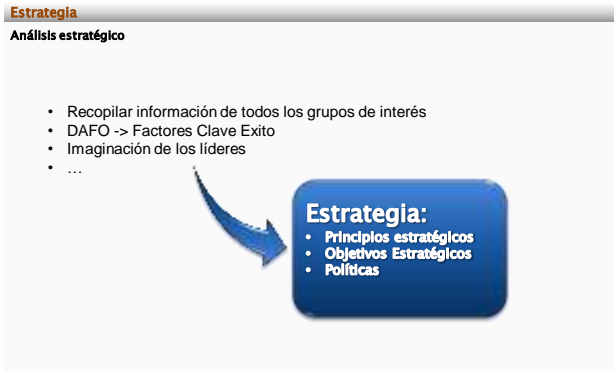
- Datos de clientes
- Directrices de la propiedad
- Situación externa general
- Resultados encuestas de clima laboral
- Capacidades de los proveedores
- Datos de la competencia
- ...

b) Información interna (Parte de Criterio 2b del Modelo EFQM):

- Indicadores de procesos
- Resultados revisión anual
- Resultados Autoevaluaciones
- Resultados Auditorias
- ...

Esta información será presentada en el ‘Informe de Análisis de la Situación’.

<sup>3</sup> Ver los artículos ‘La Gestión de la Revisión’ y ‘La Gestión de la Mejora’



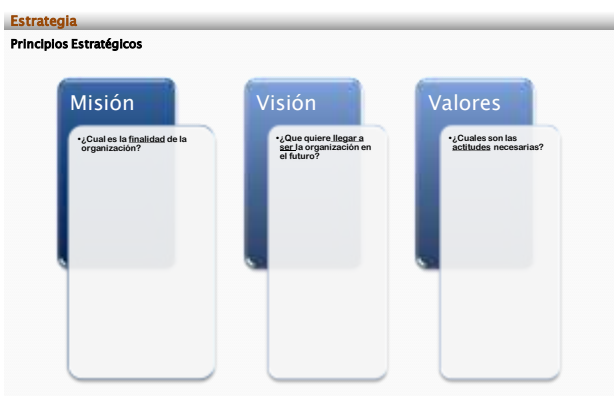
Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:

- La Parte de Criterio 2a del Modelo EFQM: La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de los grupos de interés.
- La Parte de Criterio 2b del Modelo EFQM: La política y la estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- El apartado 5.2 de la Norma ISO 9001: Enfoque al cliente. La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

### 3.1. Formular el Plan Estratégico

#### 3.1.1. Definir los Principios Estratégicos.

Como consecuencia del Análisis de la Situación<sup>4</sup>, la Dirección define (en la primera reunión) o redefine (en las reuniones posteriores) los Principios Estratégicos: la Misión, la Visión, los Valores y, asimismo, las Políticas de normativas.



La Misión es la razón de ser de una organización, es su propósito e identifica los clientes y la necesidad fundamental que se satisface. Se despliega en la

<sup>4</sup> Ver capítulo: Revisar y, especialmente, el análisis DAFO

organización por medio de las misiones de todos sus procesos.

La Visión es una imagen de un estado futuro, deseable y ambicioso. Su propósito es inspirar la acción, actuando como una guía para la toma de decisiones y, concretamente, para la planificación. Se despliega por medio de los Objetivos fijados en el Plan Estratégico.

Los Valores son la cultura de la organización, la manera como se actúa, el comportamiento, la manera como se interacciona con los demás... Se despliegan en la organización por medio de las personas, de sus competencias, tanto por medio de los líderes como por medio del resto de personal.

Ejemplo: En el caso de un ayuntamiento, sus principios estratégicos podrían ser:

Misión: Dar servicios colectivos básicos a los ciudadanos con la finalidad de contribuir a mejorar su calidad de vida.

Visión: Ser un municipio atractivo para la implantación de industrias.

Valores: Orientación al cliente, trabajo equipo, ...

Las Políticas de normativas son aquellas que la organización declara para proporcionar un marco gestor a los diferentes ámbitos de gestión.

Ejemplo: En el caso de un ayuntamiento, sus políticas podrían ser de:

Calidad (ISO 9001): Nos comprometemos a dar servicios a los ciudadanos con la finalidad de contribuir a satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida, atendiendo a los requisitos legales y reglamentarios.

Seguridad Ambiental (ISO 14001): Nos comprometemos en la prevención de los impactos ambientales, mediante su identificación y su reducción, así como mediante la reducción sistemática de los residuos.

Seguridad y Salud Laboral (OHSAS 18001): Nos comprometemos a mejorar las condiciones de trabajo dirigidas a incrementar el nivel de protección de las personas.

...

Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:

- La Parte de Criterio 1a del Modelo EFQM: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos ...
- El punto 5.1.b. de la Norma ISO 9001: La Alta Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo del SGC, estableciendo la Política de Calidad.

#### 3.1.2. Definir los Objetivos Estratégicos

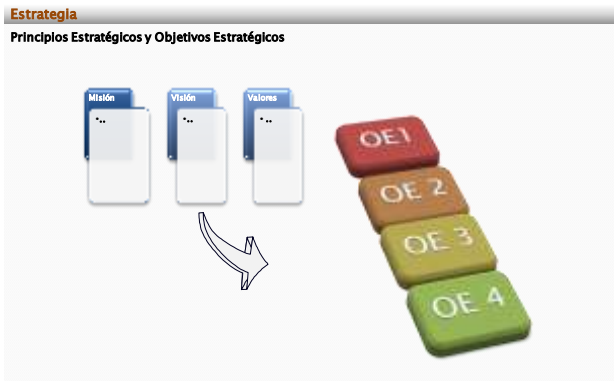
##### a) Definición de los Objetivos Estratégicos

Después de haber definido la Visión, la Dirección define (en la primera reunión) o redefine (en las reuniones posteriores) los Objetivos Estratégicos (o Factores Clave



de Éxito) que van a desplegarla y las personas responsables de su cumplimiento.

De forma genérica, los Objetivos Estratégicos definen aquellos aspectos relevantes que se quieren conseguir al final del período estratégico.



Los Objetivos Estratégicos deben ser el origen de diversas decisiones internas.



b) Cambios del Plan Estratégico

Es conveniente que la estrategia sea estable. No obstante, en caso de que sea necesario, los objetivos podrán ser objeto de anulación, redefinición o creación. Esto se hará, solamente, en casos justificados y siempre siguiendo el procedimiento fijado.

**3.1.3. Definir los Procesos Clave.**

El despliegue de la estrategia implicará que algunos de los procesos de la organización se vean afectados por algún Objetivo Estratégico. Estos procesos son categorizados como “procesos clave”.

Los procesos clave serán prioritarios tanto en la obtención de recursos como en su seguimiento.

*Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:*

- *La Parte de Criterio 2d del Modelo EFQM: La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.*

**3.1.4. Aprobación del Plan Estratégico**

El documento del Plan Estratégico será presentado a la Propiedad para su aprobación.

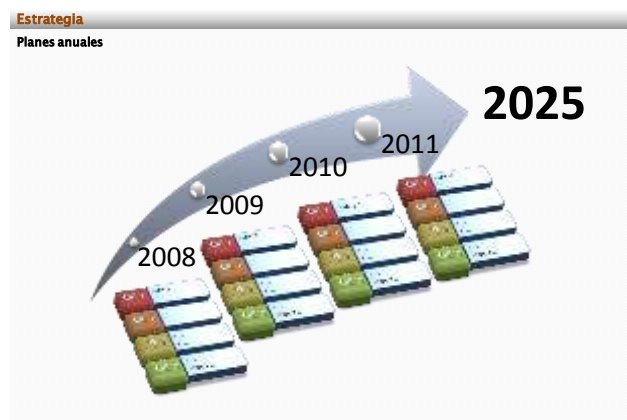
**3.1.5. Unidades estratégicas de negocio**

En algunas organizaciones puede ser de utilidad agrupar los objetivos anuales en Unidades Estratégicas de Negocio. Adjuntamos una definición: “Un conjunto homogéneo de actividades desde el punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y, a la vez, diferente de la estrategia adecuada para otras unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, pero no independiente de las otras unidades estratégicas”. Menguzzato y Renau (1991)

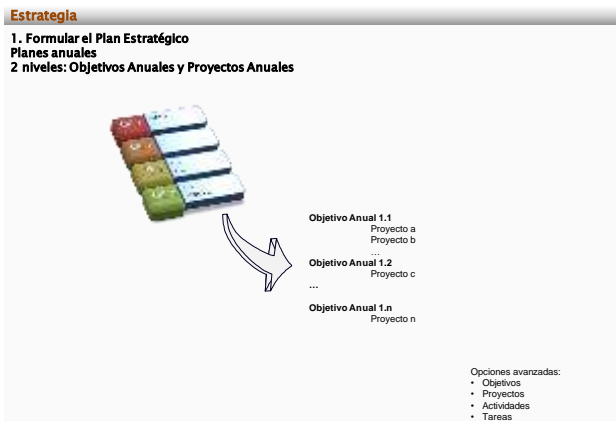
**3.2. Formular el Plan Anual**

**3.2.1. Definir el Plan Anual**

Los Objetivos Estratégicos se alcanzan mediante la consecución de los Objetivos Anuales que serán fijados para cada año del periodo estratégico.



a) Definición del Plan Anual (Objetivos Anuales)



Los Responsables de los Objetivos Estratégicos tienen que desplegar los Objetivos Estratégicos en Objetivos Anuales. Estos objetivos se caracterizan por ser más específicos y, muy especialmente, cuantificados. Deben:

- a) Indicar una acción (verbo activo).
- b) Estar cuantificados en un valor.
- c) Tener una fecha de consecución.

Así, podemos definir un Objetivo Anual como un hecho a alcanzar, cuantificado en valor y tiempo.

- Valor: es la cuantificación del hecho. Puede definirse en unidades de:
  - a. Cantidad  
Ejemplo: número de veces, número de peticiones, número de expedientes, euros, minutos, kilogramos, etc.
  - b. Tanto por ciento (o por 1, por mil, por millón, etc.)
  - c. Puntos porcentuales  
Ejemplo: Disminuir 2 puntos, etc.
  - d. Índices: Operaciones realizadas entre varios valores  
Ejemplo: Índice de absentismo
- La fecha de consecución es el momento que debe alcanzarse el hecho. Debe ser una fecha determinada.

Presentamos algunas recomendaciones relacionadas con la redacción de objetivos. Éstos deben ser<sup>5</sup>:

- SMART: Específicos (*Specific*), Medibles (*Measurable*), Concertados (*Agreed*), Realistas (*Realistic*) y Planteados por etapas (*Time phased*)
- PURE: Positivamente enunciados (*Positively stated*), Comprendidos (*Understood*), Pertinentes (*Relevant*) y Éticos (*Ethical*)
- CLEAR: Desafiantes (*Challenging*), Legales (*Legal*), Inofensivos para el ambiente

<sup>5</sup> Whitmore, 2008:73

(*Environmentally sound*), Apropriados (*Appropriate*) y Registrados (*Recorder*).

Según estos criterios, mostramos algunos ejemplos de objetivos anuales. Suponemos que todos los objetivos son del año 2010.

- Mejorar la satisfacción de los clientes en un 10% a 31 de marzo
- Mejorar la satisfacción de los clientes hasta un 88% a 31 de marzo
- Reducir el número de quejas en un 30% a final del segundo trimestre
- Conseguir el 95% de proyectos finalizados en el plazo previsto a 31 de diciembre
- Obtener 200 candidatos al Premio TINET de ‘narrativa corta’ al finalizar el plazo de presentación
- Reducir un 10% el coste de la energía eléctrica a 31 de diciembre.

Utilizando este tipo de redacción, automáticamente, podemos disponer del Indicador principal. En nuestros ejemplos son, respectivamente:

- Porcentaje de mejora de satisfacción de los clientes
- Porcentaje de satisfacción de los clientes
- Porcentaje de reducción del número de quejas
- Porcentaje de proyectos finalizados en plazo
- Número de candidatos al Premio TINET
- Porcentaje de reducción de coste de la energía eléctrica

En algunos casos puede ser de utilidad utilizar más de un Indicador para evaluar un Objetivo Anual.

Objetivo Anual: Mejorar la satisfacción de los clientes en un 10% a 31 de marzo  
 Indicador Principal: Porcentaje de mejora de satisfacción de los clientes  
 Indicadores Secundarios: Número de reclamaciones, Tiempo medio de espera, etc....

Para identificar los Objetivos Anuales se utilizará un ‘Proceso Participativo’<sup>6</sup>. Este proceso consiste en una serie de reuniones sucesivas, en las que participan los diferentes niveles de la organización, donde se conseguirá la participación y el consenso de todo el personal en la identificación de los Objetivos Anuales.

Este proceso consta de dos partes<sup>7</sup>:

<sup>6</sup> En la metodología *Hoshin Kanri*, esta etapa se denomina “*Catchball*”.

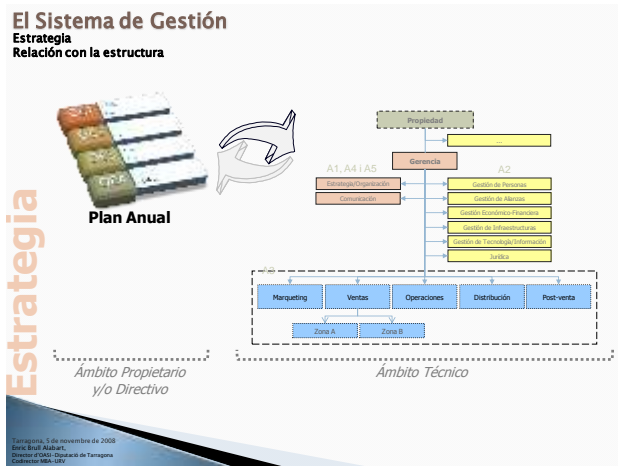
<sup>7</sup> Si se entra en más detalle, el proceso comienza cuando los Responsables de los Objetivos Estratégicos se reúnen con sus equipos (formados por las personas que han de participar en la consecución del Objetivo Estratégico). En esta reunión, el Responsable de cada Objetivo Estratégico, hace una propuesta de Objetivos Anuales cuya consecución hará que se consiga el Objetivo Estratégico. A continuación se asignan responsables a estos Objetivos Anuales.

Son los responsables de los Objetivos Anuales quien, si es necesario, se encargarán de celebrar otra reunión, esta con las personas que se vean

- La primera, en la que la información va en sentido descendente por los niveles de la organización, desplegando las propuestas de Objetivos Anuales generadas en los niveles superiores.
- La segunda, en la que la información se recoge en sentido ascendente, retornando las propuestas de actuaciones para conseguir los Objetivos Anuales.

Los Objetivos Anuales deberán incorporar indicadores para su seguimiento. Estos indicadores estarán diseñados en algún proceso. Es más que probable que los indicadores necesarios para seguir los objetivos (la estrategia) lo sean de procesos clave (ver 3.1.3.).

La determinación de qué es o no es un objetivo, no es una tarea pacífica. En nuestro sistema, un objetivo tiene asociado unos indicadores que permiten hacer su seguimiento.



b) Proyectos

Es de mucha utilidad desplegar los objetivos anuales en Proyectos.

Un objetivo anual se alcanza mediante la ejecución de uno o varios proyectos. Un proyecto tiene una fecha de inicio y una fecha de consecución y, a diferencia de los objetivos, solo tiene estado: está conseguido o no.

El detalle de diseño deseado de un proyecto es (ver artículo 'Gestión de la Mejora'):

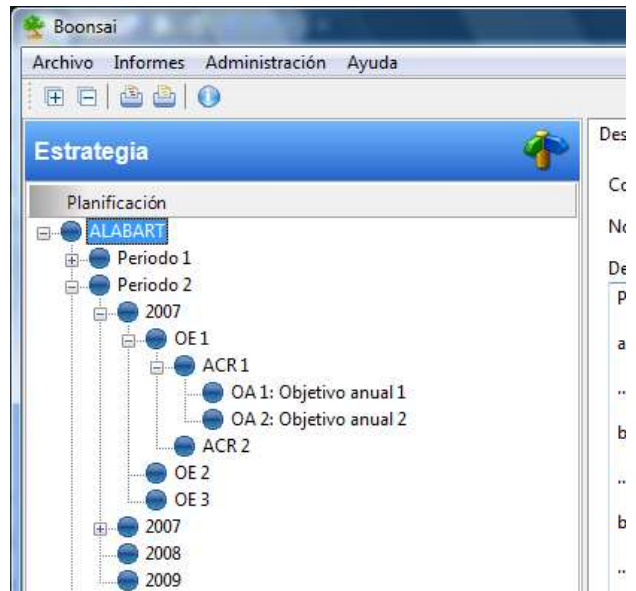
implicadas en el alcance de su Objetivo Anual. En esta reunión se llegará a un consenso respecto las diferentes propiedades del Objetivo Anual (enunciado, cuantificación, fecha de alcance, ...).

Es ahora cuando se deshace el camino y el Responsable del Objetivo Estratégico reúne a los Responsables de sus Objetivos Anuales. En esta reunión se tienen en consideración las modificaciones que han surgido de la anterior y se acaba llegando a un consenso global de los Objetivos Anuales.

- **Alcance**
- **Tiempo**
- **Equipo**
- Compras
- Ingresos y gastos (presupuesto)
- Comunicación
- Calidad
- Riesgos

c) Creación de Áreas Clave de Resultados

En el caso que un Plana Anual tenga una gran cantidad de Objetivos Anuales, se pueden hacer agrupaciones temáticas de los Objetivos Anuales en Áreas Clave de Resultados (ACR). Las Áreas Clave de Resultados se expresan en pocas palabras, preferiblemente sustantivos ya que no expresan acción sino temas de actuación.



d) Aprobación del Plan Anual

Finalmente, el coordinador del Plan Estratégico contrasta el Plan Anual con la Propiedad y obtiene su aprobación. En caso de no recibir su acuerdo. Se rehace el proceso participativo descrito.

**3.2.2. Formular el Presupuesto**

a) Elaboración del presupuesto

Una vez aprobada la propuesta del Plan Estratégico, que contiene el Plan Anual, se confeccionará el presupuesto. El presupuesto se elabora a partir de los Ingresos y Gastos especificados en los proyectos del Plan Anual.

Una parte del presupuesto de la organización la forma la cuantificación económica de los Objetivos Anuales. Es conveniente disponer del Ratio Estratégico:

$$\frac{\text{Importe del Presupuesto del Plan Estratégico}}{\text{Importe del Presupuesto Total}}$$

como indicador del esfuerzo estratégico.

Ejemplo:

Presupuesto del Plan Estratégico: 371.000 euros  
 Presupuesto Total: 1.340.000 euros  
 Ratio Estratégico: 0,27

b) Aprobación del Presupuesto

El documento del Presupuesto será presentado a la Propiedad para su aprobación.

*Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:*

- *La Parte de Criterio 2c del Modelo EFQM: La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza..*
- *El punto 5.4. de la Norma ISO 9001: Planificación.*

**3.3. Comunicar la Estrategia**

Como fin del ciclo de la planificación, aquello que se ha planificado se tiene que comunicar a los grupos de interés.

Una vez el documento haya sido aprobado por la Propiedad, se harán las comunicaciones necesarias.

*Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:*

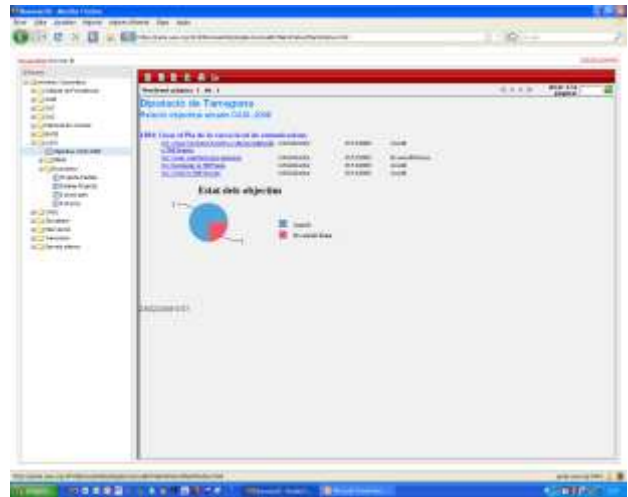
- *la Guía 2d4 del Modelo EFQM: Comunicar la Política y la Estrategia a los grupos de interés y evaluar su grado de sensibilización*
- *al apartado 5.5.3. de la Norma ISO 9001:2000: La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*

**3.4. Implantar la Estrategia**

Durante la implantación de los Objetivos /Proyectos Anuales se van generando registros que permiten evidenciar aquello que se ha hecho y como se ha hecho. En la fase siguiente, la de evaluar, estos registros servirán de base para su revisión.

**3.5. Evaluar la Estrategia**

Periódicamente es necesario evaluar si todo aquello que se planificó se ha conseguido o si se han hecho cosas que no se planificaron.



**3.6. Mejorar la Estrategia**

La gestión de las medidas, su análisis y generación de informes, así como la interpretación de los mismos pasa a ser una actividad de primera magnitud para poder mejorar los procesos.

**4. Conclusiones**

...

**Bibliografía recomendada**

- **AKAO, YOJI** (1991). *Hosing Kanri. Policy Deployment for successful TQM.* Productivity Press.
- **BRULL ALABART, ENRIC** (2000). *El Model EFQM de Excel·lencia. SAMrevista n.9.* Diputació de Tarragona.
- **CRUSET DOMÈNEC, JOSEP MARIA** (2002). *La planificació Estratègica com a primer pas per a la satisfacció del ciutadà. SAMrevista n.13.* Diputació de Tarragona.
- **KAPLAN Y NORTON** (1997). *El Cuadro de Mando Integral.* Gestión 2000. Barcelona.
- **MINTZBERG, HENRY** (1999). *Safari a la estrategia.* Granica.
- **WHITMORE, JOHN** (2008). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Paidós.

Nota: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en [www.brullalabart.com](http://www.brullalabart.com). Os agradeceremos vuestras sugerencias.