

6 tips

La planificación estratégica para los emprendedores y pequeñas empresas



Claudio Müller,
Académico FEN



Es muy probable que las empresas grandes se involucren formalmente en la planificación estratégica, no porque sea más relevante para ellas, sino porque tienen gerentes y profesionales que comprenden el impacto que un plan estratégico puede tener en la rentabilidad y el desempeño en corto y largo plazo. Para las empresas pequeñas y los emprendedores hay que entender el pensamiento subyacente sobre ellos y es que la urgencia del trabajo actual siempre prevalece sobre la estrategia, un emprendedor siente mayor logro al terminar las tareas de rutina que al atacar proyectos más grandes o de largo plazo donde los resultados que brindan pueden ser de mayor valor empresarial pero que pueden requerir meses o años para completarse.

Las grandes empresas pueden disponer más recursos e incluso tener gente dedicada a tareas como la I+D, pero independientemente del tamaño, todo emprendedor o empresa pequeña debería encontrar tiempo para reflexionar sobre el futuro de su empresa, aunque es posible que la mayoría sin hacer un proceso de planificación formal tiene un "plan en la cabeza" y muchas veces están confiados que es lo suficientemente bueno, aunque por cierto a veces no lo es. La falta de claridad se manifiesta en una mala toma de decisiones sobre: cuáles serán los nuevos productos, a quién contratar, cuando ampliar el equipo de ventas y qué tipo de nuevas máquinas comprar. Si estas decisiones se toman en el vacío y sin suficientes datos y contexto, posteriormente se debe dedicar mucho tiempo a corregir los errores e incluso con pérdidas importantes.

Es por eso de que la noción de "no tenemos tiempo para planificar" es en realidad solo una excusa. Cuanto mayor es la proporción de nuestro tiempo que dedicamos a planificar, en lugar de reaccionar, menos tiempo dedicamos a apagar incendios. En la misma línea, otro grupo de emprendedores podrán manifestar que no pueden planificar porque el mundo es un lugar volátil y ciertamente lo es, pero las empresas que planean lo que pueden controlar están en mejor posición para reaccionar ante las situaciones que no pueden. Aquí se proponen seis tips para que las pequeñas empresas construyan un proceso de planificación estratégica exitoso:

1. Trabajar con datos

"Confiamos en Dios, el resto debe traer datos", así decía William Edwards Deming uno de los precursores de la gestión de calidad. Tener acceso a los datos de mercado pertinentes es la barrera número uno para la mayoría de las pequeñas empresas. Al igual que las grandes corporaciones, acceder a informes de la industria es relevante. Hay una gran cantidad de información gratuita disponible en fuentes como el Banco Central, INE, Ministerio de Economía, Corfo entre otros. También es muy probable que usted ya disponga de datos, lo relevante es segmentar sus informes por canal, cliente, categorías de productos, etc. Encuestar a los posibles clientes también es una forma útil de recopilar información y clasificar los problemas estratégicos por importancia.



2. Elaborar un plan

Los emprendedores sienten mucha ansiedad por escribir un plan, pero en realidad es la parte fácil si se ha hecho bien la tarea. Los componentes de un plan estratégico generalmente incluyen secciones como un resumen ejecutivo, proyecciones financieras, análisis FODA, factores externos, análisis de mercado / competitivo, mapa de visión y plan de acción. El uso de un CANVAS ayuda mucho.



3. Centrarse en el crecimiento y la creación de valor

A menudo, las empresas se involucran en la planificación operativa y la denominan planificación estratégica. Continuar haciendo lo que siempre ha hecho no es una estrategia, a menos que haya sopesado las alternativas. Centrarse en cómo hará crecer el negocio y, en particular, qué innovaciones de productos o servicios mejorarán la experiencia del cliente es un buen punto de partida para todo.



4. Organizarse en torno a objetivos estratégicos y un plan factible

Lo primero que debe surgir de un plan estratégico es estar convencido en torno a unos pocos (cuatro o cinco) objetivos generales que sirven como guía para todo lo demás. Deben ilustrarse en algún tipo de mapa de visión o Canvas que se pueda compartir con los colaboradores de la empresa. Incluso empresas grandes hacen sesiones formales y no ponen en práctica su estrategia. Ni siquiera se moleste en hacer una planificación estratégica si no termina con un plan viable, responsables asignados y fechas de entrega.



5. Ejecutar sin descanso

Mike Tyson el exboxeador profesional estadounidense dijo alguna vez "Todo el mundo tiene un plan hasta que les dan un puñetazo en la boca" y vaya que es cierto. Existen muchas razones por las cuales las estrategias no logran ser ejecutadas, tenga en cuenta: comunicación poco clara, falta de compromiso, metas ambiguas o contradictorias, falta de prioridad, responsabilidades ambiguas, falta de información sobre el desempeño, resistencia al cambio y complejidad excesiva entre otras. La tasa de éxito de la ejecución de la estrategia es increíblemente baja. Los porcentajes de fallos encontrados en diversos estudios van desde un 7% hasta un 90%, con un promedio de alrededor del 50% más vale un plan simple y una ejecución impecable.



6. Piense en la planificación estratégica como un proceso y no como un evento

Las empresas operan en todo tipo de ciclos. Ya sea que participe en la planificación estratégica anual o trimestralmente, debe ser un proceso repetible (estrategia, presupuesto, plan de acción).

Los grandes emprendedores inspiran a otros con su visión. No quede atrapado en la trampa de ser "bombero" apagando incendios operativos todos los días sin conectar con la estrategia, es más simple de lo que parece, y merece dar ese paso.

