

2015

*Tener o no tener un plan.
Having a plan or not*



WK Estrategia S.L.

15/01/2015



[**Ir a la Versión en español**](#)

[**Go to English versión.**](#)

La diferencia de tener un plan o no tenerlo.

Una empresa, sea grande o pequeña, un empresario individual, e incluso un pionero, necesitan tener un plan, aplicarlo y trabajar sobre él y con mayor razón hoy en día donde la frecuencia, el número y la intensidad de los cambios, obligan a planificar deliberadamente y mirando hacia dentro para identificar las capacidades distintivas y el particular vínculo de éstas y los recursos que permiten su despliegue y empleo.

Los planes son necesarios aunque sepamos que resisten poco tiempo el contacto con la realidad y a ella deben adaptarse. Tener un plan es esencial porque obliga a pensar y reconocer dónde se está; ¿qué es lo que se tiene en ese momento?; ¿en qué nos diferenciamos de nuestros adversarios y cómo lo aprovechamos?; ¿a dónde queremos llegar?

La estrategia decide la asignación de los recursos escasos para mejorar la rentabilidad de la empresa que siempre ha de ser superior a su coste de capital. Hay dos fuentes de resultados superiores:

“Dónde” competir; es decir, en qué sector y en qué mercado, mediante la diversificación, la integración, la internacionalización e incluso la desinversión y abandono de ciertos negocios. Esta sería la estrategia corporativa.

“Cómo” competir; es decir, cómo debe generar su ventaja competitiva y mantenerla o mejorarla. Esta es la estrategia competitiva o de negocio.



Mediante las estrategias funcionales, referidas a la estructura y a la cultura, se pone en práctica la estrategia competitiva.

En WK Estrategia consideramos que el proceso de gestión estratégica es un ciclo cerrado con cinco etapas:

- Análisis de contexto. Interno y externo, general y específico.
- Establecimiento de por qué debe existir la empresa y en qué dirección ir (Misión, Visión y Valores)
- Evaluación de alternativas estratégicas y formular la escogida.
- Ejecución oportuna y pertinente y adaptación cuando convenga.
- Control y medición del rendimiento.

Las etapas que con cierta frecuencia son peor atendidas son las de ejecución (4) y control (5). Parece que todas las organizaciones al acabar de formular la estrategia, dan por sentado que su "brillante" idea se ejecutará y se adaptará como por ensalmo. Esto no suele suceder y sólo un 10% llegan a implantarla y ejecutarla, mientras que el 90% restante duerme acurrucada en los archivos de la alta dirección.

Esta grave consecuencia además, impide aprovechar el aprendizaje que brinda la interacción continua de la formulación estratégica con su correspondiente implantación, donde la teoría y los minuciosos detalles de la práctica han de ser congruentes.

La ejecución de la estrategia adapta a la realidad los "planteamientos", incluso obligando a derribarlos, y tiene tres aspectos clave:

¿Cuánta Transformación es necesaria? El grado de cambio necesario para implantar la formulación estratégica.



¿Qué Estructura es la más idónea?. Gestionar la forma de organizar, colaborar y coordinar las actividades clave de la organización.

¿Qué Cultura debemos desarrollar para adaptar la conducta de la organización?.

La etapa de control y seguimiento debe asegurar el despliegue de la estrategia como está planeado o corregirlo cuando haya desviaciones. En esta etapa se controla la versión actualizada de la estrategia, lo que Mintzberg denominó "estrategia emergente", que surge de la interacción continua con la etapa de la formulación. El control involucra transfuncionalmente a toda la organización .

Consideramos esencial la flexibilidad, es decir, la combinación equilibrada de directrices que van de arriba abajo "top-down" con respuestas descentralizadas y coordinadas con sencillez que van de abajo a arriba "bottom-up".

WK Estrategia dispone de su propio método para ayudarle a aprovechar las oportunidades emergentes y salir airoso al enfrentarse a los riesgos y amenazas en tiempos de cambio y convulsión. Le ayudamos a tener la necesaria visión de conjunto que le permite implantar, ejecutar, controlar y adaptar la Formulación Estratégica y emplear de la mejor manera las capacidades distintivas en el momento oportuno tomando decisiones eficaces.



The difference between having a plan or not.

A company, whether large or small, need to have a plan, and so requires an individual entrepreneur and even a pioneer. It is true that plans often resist short contact with reality, but they force to think and recognize where we are; what we have at the present; how we differentiate ourselves from our competitors and how we could take advantage of them; and of course where are we going.

The current environment is neither stable nor predictable, and these two characteristics require, more than ever, to plan deliberately and look inward, to the distinctive capabilities and their relation to the resources that enable to use them successfully.

The strategy determines the allocation of scarce resources to improve the profitability of the company, which must be greater than its cost of capital. For this, two sources of outperformance can be chosen:

- "Where" compete; ie, in which sector and what market through diversification, integration, internationalization and even disinvestment and abandonment of certain businesses. This would be the corporate strategy.
- "How to" compete; ie, how to generate competitive advantage and maintain or improve it. This is competitive or business strategy.

Although decisions of "Where" and "How to" compete interrelate, this is a very practical classification.

From competitive strategy more decisions should be made to achieve its goals. One of them is to decide the structure in which the company should be organized to undertake their activities -either by function or business- and the culture of the



company must also be considered. Finally, by the functional strategies, based on the structure and culture, competitive strategy gets implemented.

The strategic management process is a closed cycle with several stages:

- Analysis of context. Both internal and external, general and specific
- Establish the company reason for being and which direction to go (Mission, Vision and Values)
- Evaluate strategic alternatives and make the choice.
- Running it and adapt as appropriate.
- Monitor and measure performance.

The stages 4 and 5, execution and control, very often are poorly served. It looks like organization at the end of formulating the strategy, gives for granted that its idea is so good that will be implemented by magic, and automatically it will adapt to changes and seize opportunities. However, this is not true, the only thing it does is condemn the strategic formulation to ostracism and disorder will prevent leverage the learning offered by the continuous interaction between formulation and execution to improve the strategic management process

The implementation of the strategy maintains, adapts or brings down, totally or partially the "strategic approach". Three key aspects must be taken into account

- The degree of change needed to implement the strategy formulation: needed level of "Transformation"
- Manage the structure adapting how to organize, collaborate and coordinate the key activities of the organization.
- Manage culture through adapting the behavior of the organization.

Since the formulation of the strategy, mostly in medium sized and large organizations, is the result of compromises and negotiations sometimes mishandled, during this stage, certain



⑨ planning inconsistencies will be discovered, and plans will be adapted to changing external

circumstances, what Mintzberg named "emergent strategy".

The stage of control and monitoring should ensure the deployment of the strategy as planned or when emerge, to correct deviations. At this stage the updated version of the strategy that emerges from the above step-in continuous interaction with formulation stage- is controlled, and involves transfunctionally the entire organization, .

It is therefore necessary to know how to manage change, to control deployment and to correct deviations from performance, but there is also a very important need for communication and reception of the message and to get the commitment and cooperation of all people involved.

Flexibility, ie. the balanced combination of up-down guidelines with decentralized and simple coordinated responses going bottom-up, is also essential.

WK strategy has its own method to help you take advantage of emerging opportunities and to succeed when facing the threats and their risks in times of change and upheaval. Our method helps to have the necessary overview that allows deploy, execute, monitor and adapt the Strategic Formulation and employ organization's distinctive capabilities the best way, and all this be done in a timely manner. Moreover favors the development of distinctive capabilities and a durable and difficult to imitate competitive advantage.