

IV. ETAPA ANALÍTICA

El proceso continúa con un segundo **nivel analítico**, en el que se contempla el desarrollo de un exhaustivo análisis interno (fortalezas, debilidades, problemas,...) y externo (amenazas, oportunidades,...).

A. DECISIONES ESTRATÉGICAS

Los gerentes toman cientos de decisiones. La mayoría de las decisiones dan respuesta a un problema. Las decisiones dan por resultado una respuesta. Por ejemplo, los gerentes decidirán si contratan o no contratan gente, si compran o alquilan equipo, si envían o detienen los productos de los clientes, o seleccionan el color de la pintura para el comedor. Aún cuando éstas decisiones son necesarias y puedan requerir acción inmediata, a largo plazo sólo van a tener un pequeño impacto en el éxito de la compañía. El problema es que , aún cuando

se esté un 100% correcto en esas decisiones **tácticas**, todavía el negocio podría perderse ante un cambio inesperado de mercado. Al final del siglo XIX, el mejor productor de riendas (frenos) de carretas en el mundo, estaba experimentando pérdida de ventas como cualquier otro productor de riendas de carretas. Los clientes estaban cambiando de carruajes jalados por caballos a automóviles y como consecuencia el mercado de riendas para carruajes se estaba evaporando. Algunas circunstancias exteriores pueden vencer a la compañía a pesar de cómo ésta se maneje cotidianamente.

Las decisiones tácticas son características de los fundamentos del negocio. Con las decisiones **estratégicas** no estamos buscando la respuesta correcta; estamos buscando la pregunta correcta. En las tácticas, la situación es clara y se entiende el criterio de decisión. Lo que queda es seleccionar la solución más económica. Con las decisiones estratégicas la situación no está clara; debe investigarse y entenderse. Una vez que la situación se entiende, la compañía debe crear un plan para reaccionar a los cambios de situación, o cambiar la situación para que se ajuste mejor a los deseos de la compañía. Una vez que están establecidas las directrices del plan, la compañía debe orquestar las acciones de todos para poder conseguir las metas. Peter Drucker describe la distinción entre decisiones tácticas y decisiones estratégicas:

- Las decisiones que son realmente importantes son estratégicas. Involucran el encontrar cuál es la situación o cambiarla, encontrar cuáles son los recursos o cuáles deben de ser. Estas son decisiones de gerencia específicamente. Cualquiera que es gerente tiene que tomar decisiones estratégicas y, mientras más alta jerarquía tenga en la gerencia más las tendrá que hacer.
- Las decisiones estratégicas cualquiera que sea su magnitud, complejidad o importancia, nunca deben llevarse a la resolución de problemas. Ciertamente, en estas decisiones gerenciales específicas, el

papel importante y difícil es no encontrar nunca la respuesta correcta sino encontrar la pregunta correcta. Porque existen algunas cosas inútiles si no es que peligrosas como respuestas correctas para preguntas equivocadas.

- Ni es suficiente encontrar la respuesta correcta, más importante y más difícil es hacer efectivo el curso de acción que se ha decidido. A la gerencia no le preocupa el conocimiento por el conocimiento mismo, está preocupada por el comportamiento. Por lo tanto, nada es tan inútil como la solución correcta que es silenciosamente sabotada por la gente que la tiene que hacer efectiva. Y uno de los papeles más cruciales en todo el proceso de tomar decisiones es el asegurar que las decisiones que se han hecho en varias partes del negocio y a varios niveles de gerencia sean compatibles entre sí, y estén de acuerdo con las metas del negocio.

El último párrafo de la cita de Drucker es muy importante. La mayoría de las compañías lo hacen muy bien al determinar su dirección estratégica. El punto no es decidir qué hacer sino hacerlo. Muchos planes estratégicos simplemente se quedan en el archivo hasta que haya necesidad en el siguiente año de hacer otro plan estratégico. El Hoshin ayuda a evitar este problema y actúa para conseguir **La excelencia en la ejecución**. El Hoshin ayuda a hacer los planes estratégicos una parte integral del manejo del negocio. Además el aspecto PDCA del Hoshin ayuda a ajustar finamente el plan, al irse recibiendo más información. Una compañía con un plan mediocre que lo ejecuta en forma excelente siempre vencerá a una compañía con un gran plan que no se ejecuta. Hoshin no te va a decir qué hacer pero te ayudará a conseguir lo que hayas decidido hacer.

B. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN

El proceso de visión comienza con el entendimiento de la situación actual. Hay cientos de fuerzas que impactan al negocio de la compañía. Algunas fuerzas son controlables y otras no lo son. La habilidad de la compañía para entender estas fuerzas y cambiar los procesos del negocio para adaptarse o dar forma a las fuerzas futuras es un factor crítico del éxito.

PREGUNTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

HOY	EN EL FUTURO
A qué clientes servimos hoy?	A qué clientes serviremos en el futuro?
A través de qué canales llegamos a los clientes hoy?	A través de qué canales llegaremos a los clientes en el futuro?
Cuáles son los competidores hoy?	Cuáles serán los competidores en el futuro?
Cuál es la base de su ventaja competitiva hoy?	Cuál será la base de su ventaja competitiva en el futuro?
De dónde vienen sus márgenes hoy?	De dónde vendrán sus márgenes en el futuro?
Qué habilidades y capacidades lo hacen único hoy?	Qué habilidades y capacidades lo harán único en el futuro?

Hoshin es una metodología impulsada por datos. Mientras más se entiende y se puede cuantificar la situación actual del negocio, mejor se estará capacitado para predecir cuál será la situación del negocio en el futuro. Es importante

recoger datos reales y no permitir que las opiniones y las anécdotas definan los objetivos hacia el futuro.

La mayoría de las sesiones de planeación estratégica, se llevan a cabo fuera de la empresa en una sesión intensiva de dos o tres días. Durante estas reuniones, las opiniones toman el lugar de los datos. La persona con la mejor habilidad para debatir (algunas veces la que tiene voz más fuerte) tiende a dominar y a influir la dirección del grupo. El consenso es difícil porque es difícil separar las opiniones de sus autores. Por ejemplo, si se tiene gran estima por un individuo se creerá más que sus opiniones son un hecho. Por otro lado, si no se confía en alguno, sus opiniones siempre estarán nubladas con agendas ocultas.

Una técnica para inyectar datos al desarrollo del plan es el llevar a cabo las reuniones en la empresa. En vez de una gran reunión, considere muchas reuniones más cortas a lo largo de un período de dos a cuatro semanas. Cuando los datos se analizan y se presentan, se tienen que responder a todas las preguntas. Con reuniones frecuentes cortas las preguntas se pueden responder con un conjunto diferente de datos y/o análisis en la siguiente reunión.

Cada compañía tiene su propio conjunto de datos particular requerido para la planeación estratégica, pero en general, los datos que hay que considerar son los siguientes: 1) Ventas y tendencia de las ventas, 2) Satisfacción de sus clientes y sus tendencias, 3) Competidores y sus movimientos sospechados, 4) Tendencias de la tecnología, 5) Tendencias de los Proveedores, 6) Competencias centrales de la compañía. Los datos de cada una de estas áreas se deben segmentar y analizar hasta que sea obvio para todos cuáles son las oportunidades clave que existen. El enfoque sobre los datos ayuda a remover las personalidades del proceso de tomar decisiones. También mejora las opiniones porque las decisiones se apoyan con datos y no con opiniones (saber vender la idea).

C. IDENTIFICACIÓN DE SWOT

Una vez que se tienen todos los datos y predicciones para el futuro, es tiempo de hacer algo con ellos. Antes de que se paralice el análisis, detenerse y resumir lo que se conoce. Qué **fuerzas (strengths)** tiene la compañía que se quisieran proteger y pudieran ser la base para un crecimiento futuro. Qué **Debilidades (Weaknesses)** tiene la compañía que pudieran ser devastadoras si no se mejoran. Qué **Oportunidades (Opportunities)** están presentes para que la compañía entre a nuevos mercados o capture ganancias significativas en los mercados actuales. Qué **Amenazas (Threats)** que la compañía debe defender para mantener o hacer crecer el negocio.

Cada compañía obviamente tendrá muchos puntos en cada categoría del SWOT pero uno o dos puntos de cada categoría suelen ser los significativos. No se puede describir un proceso sistemático para llevar a cabo un entendimiento creativo del SWOT y la creación subsiguiente de la visión de la compañía; pero sucede muchas veces. No siempre sucede en una sesión. Algunas veces son necesarias muchas reuniones antes de llegar a un consenso. Generalmente comienza con alguien que dice "ustedes saben si solo pudiéramos....." ese comentario se amplía por otro comentario y pronto comienzan a fluir libremente las ideas. Después de un poco, alguien dice una frase que todos sienten que captura el sabor de la discusión y entonces ha nacido una visión.