

LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS OPERADORAS DE VENDING

Introducción.

Como ya hemos comentado en anteriores artículos en esta misma revista los tiempos para la Distribución Automática han cambiado. Las empresas de este sector se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, con una legislación aplicada más exigente, con unos precios de venta a pública cada vez más ajustados y con unos clientes cada vez más exigentes.

Esta situación obliga a las compañías a adaptar sus recursos tanto humanos como materiales y a hacer cambios importantes dentro de su estructura para afrontar con éxito los retos a medio y largo plazo.

No hay soluciones únicas ni grandes panaceas para salir victoriosos de esta batalla, pero si hay métodos y procedimientos para luchar en las mejores condiciones.

La Planificación Estratégica

La esencia de la Planificación Estratégica consiste en identificar de forma sistemática las amenazas y las oportunidades que surgirán en el futuro. Es un proceso que empieza por establecer los objetivos estratégicos, que define las políticas y las estrategias para lograr estos objetivos y desarrolla planes para implantar y supervisar estas estrategias y así llegar a la consecución de los fines buscados.

La puesta en marcha de una Planificación requiere de la implicación activa de todos los departamentos de la compañía. Su consecución es el resultado del esfuerzo continuo de todos ellos, empezando por la dirección y terminando por el departamento de atención a cliente y la recepción.

Pasos a realizar para llevar a cabo una Planificación Estratégica.

- Definir la “Misión” de la empresa
- Análisis DAFO
- Establecer los Objetivos Estratégicos
- Elaborar un Documento de Trabajo
- Elaborar Un Plan Estratégico
 - Planes Tácticos
 - Planes Operativos
- Cultura de Empresa y participación del personal en la ejecución de los Planes
- intenciones

Definir la “Misión” de la empresa.

La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos a un objetivo permanente. Para la Dirección general la misión enmarca su acción y sus movimientos (estrategias).

La Misión de una empresa identifica su razón de ser, define su negocio en toda su dimensión y aclara sus propósitos de cara al futuro. J. A. Pearce señala que “misión es una manifestación clara y permanente del propósito que distingue a un negocio de otros de su tipo, e identifica el ámbito de sus operaciones en términos de producto y de mercado”.

Para R. L. Daft, la misión es la razón de la empresa para existir, y constituye un conglomerado de los valores, aspiraciones y razón de ser de la empresa.

En el caso de una empresa operadora una misión podría ser el ofrecer un servicio de restauración automática sólo dentro del ámbito del Vending Público.

Análisis DAFO

Una vez tenemos claramente definida la misión y, antes de determinar cuales son nuestros Objetivos Estratégicos, hay que determinar cual es el posicionamiento de nuestra organización dentro del ámbito en el que se mueve.

Para ello la empresa debe llevar a cabo un análisis de los Puntos Fuertes y Puntos Débiles internos y de las Amenazas y las Oportunidades externas. Se pueden utilizar las Fortalezas internas para aprovechar las Oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una compañía puede desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar las amenazas del entorno.

Para determinar los Puntos Fuertes y Los Puntos Débiles a nivel interno es necesario llevar a cabo un análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, existencias, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. También es necesario llevar a cabo un análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos., la división de trabajo en los departamentos y unidades.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Pongamos un ejemplo aplicado a una empresa operadora de tamaño pequeño, menos de 200 máquinas.

Generalmente uno de los puntos fuertes de una empresa pequeña es el servicio al cliente, un servicio que en muchos se lleva a cabo fuera de horario laboral y en fines de semana.

¿Porqué se considera un punto fuerte?. Es un punto fuerte ya que otras empresas operadoras, generalmente de mayor tamaño, no pueden dar un servicio tan exhaustivo.

Uno de los puntos débiles en una empresa operadora podría ser la su desventaja en cuanto a recursos humanos y materiales se refiere.

Desde el punto de vista externo una amenaza para un operador pequeño podría ser la aparición de una ley determinada que obligara a realizar un gasto importante para su adecuación.

Una oportunidad podría ser también las explotaciones de áreas urbanas lejanas de los ámbitos de actuación de las grandes empresas operadoras.

Es, por tanto, importante que toda empresa realice de forma periódica un análisis DAFO antes de tomar decisiones sobre acciones futuras.

Establecer los Objetivos Estratégicos

Una vez hemos establecido cual es la misión de nuestra compañía y hemos determinado nuestro posicionamiento a partir del análisis DAFO ya estamos en situación para establecer los Objetivos Estratégicos.

Algunos criterios para definir los Objetivos Estratégicos:

Conveniente. El logro de este objetivo debe apoyar los propósitos y misiones básicos en la empresa.

Cuantificable a través del Tiempo. Los Objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planificación se facilita mucho cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, coste, tiempo, etc.

Factible. Los Objetivos deben ser factibles, realizables. A la hora de establecer los Objetivos hay que tener en cuenta los factores internos de nuestra organización como las capacidades directivas, la actitud de los empleados, el capital disponible, el know how, etc.

Aceptable. No tienen sentido aquellos Objetivos que no son aceptados por las personas que formarán parte directa o indirectamente de la consecución de los mismos. Aceptable en cuanto a las personas y aceptable en cuanto a los costos en los que se va a incurrir para su logro.

Flexible. Delante de contingencias inesperadas tiene que ser posible modificar los Objetivos.

Motivador. Los Objetivos deben estar al alcance de las personas y ser logrados con facilidad. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos y que van un poco más allá de los límites de lo posible.

Comprensible. Los Objetivos tienen que ser comprendidos por todas aquellas personas que están involucradas con su logro.

De carácter Obligatorio. Debe existir una obligación, por parte de todos los implicados, para hacer lo necesario y razonable para lograr la consecución de los mismos.

Elaborar un Documento de Trabajo

El Documento de Trabajo recoge de forma detallada y pormenorizada los Objetivos Estratégicos que ha diseñado la Dirección de la compañía. A partir de este Documento de Trabajo se formularán los Planes Estratégicos, los Planes Tácticos y los Planes Operativos.

Elaborar un Plan Estratégico

Una vez tenemos el Documento de Trabajo que describe los Objetivos Estratégicos es necesario definir los planes.

En los Planes Estratégicos quedarán especificadas las actividades a cumplir y la forma de asignar los recursos (humanos, técnicos y financieros) para obtener los objetivos estratégicos. Los planes estratégicos constituyen la base para la formulación de los planes tácticos y operativos, estos últimos, mucho más detallados. Los planes estratégicos se desarrollan a largo plazo, los tácticos a medio plazo y los operativos a corto. La duración estimada de los planes estratégicos puede oscilar entre 2 y 5 años.

La planificación estratégica ha de tener en cuenta los aspectos globales de la empresa, la planificación táctica corresponde a los aspectos parciales y a los objetivos departamentales. La planificación operativa es la que llevan a cabo los mandos operativos y también a los trabajadores que carecen de mando. El plan operativo suele ser a corto plazo.

Cultura de Empresa y participación del personal en la ejecución de los Planes

Es importante impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse. Una correcta definición de la cultura de empresa y un plan de integración del personal a dicha cultura permitirá que las personas que integran una organización participen en mayor grado en la puesta en marcha y realización de los diferentes planes que emanan de los Objetivos estratégicos.

La capacidad para llevar a la práctica el Plan es más importante que la calidad de su método, ya que requiere de personas de todos los ámbitos y departamentos de la empresa que estén tomando decisiones que conduzcan a la consecución de los objetivos: requiere movilización e implicación de todas las personas que en él participan.

Es indispensable que se produzca una alianza entre el personal y la dirección con un propósito superior que es el bien propio de la empresa.

De esta forma el capital humano e intelectual de la empresa y la inteligencia común son de interés propios de los planes estratégicos.