



# LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS

Elio David Alvarenga, Fernando Estévez M., Rosa Ma. Guzmán G., Dolores Guerrero Hernández, Marcela Ruiz Fuentes, Manuel Javier Cervantes y Eduardo González P.

productos y sobre todo, la planeación de nuevas inversiones a largo plazo que son esenciales para la supervivencia de las compañías.

Lo anterior, significa necesariamente cambios de actitud, particularmente de parte de la alta gerencia, orientándose a la obtención de beneficios posibles de lograr a través de la planeación, que se derivan de un diálogo continuo acerca del futuro de la organización entre estos altos niveles directivos y to-

Los autores son estudiantes de la Sección de Graduados de la ESCA. Este ensayo interdisciplinario fue coordinado por el profesor investigador Francisco Aguilar Rodríguez.

dos los demás niveles de la estructura organizacional, es decir, todos aquellos quienes, de una manera u otra, participan en los procesos productivos y decisionales de la empresa.

Esta posición lleva a la Dirección de las empresas en un nuevo sentido de reacción hacia los cambios en el medio ambiente, contemplando todo el entorno y analizando las posibles afectaciones sobre la organización, reflexionando profundamente sobre el futuro y previendo las adaptaciones que serán requeridas conforme se presentan las alteraciones o modificaciones en el ambiente, y en muchas ocasiones, implementándolas aún antes de que se hagan imprescindibles.

En esta posición, se prevén los cambios de la competencia, la evolución probable en el gusto del consumidor, los avances de la tecnología, el surgimiento de nuevos campos para invertir, de nuevos canales de comunicación, etc. y los sistemas de información adquieren mucha más importancia que la que se les había concedido previamente; se convierten en factor decisivo para el análisis de las alternativas y los cursos de acción, para la efectiva toma de decisiones.

Es así que, integrándose todo el conjunto de recursos disponibles con objeto de progra-

mar el desarrollo mediante el ordenamiento sistemático de medios y fines se suministran y aseguran los planes formales, para utilizar los métodos de planeación que permitan aplicar técnicas adecuadas para optimizar los recursos productivos de manera más eficaz y sostenida.

Las herramientas utilizadas en los métodos de planeación, permiten dar forma a estos modelos de conformidad con los objetivos establecidos, propiciando el delineamiento de las bases para dictar las políticas concretas que sustenten la realización de las acciones de manera sistemáticamente ordenada, en congruencia armónica y con un carácter de flexibilidad, para permitir la actuación de acuerdo con la situación económica prevaleciente.

La capacidad organizacional que se desarrolla para un futuro, y así, redefinir la postura de una empresa de manera sistemática frente a su entorno, ajustando la estructura, los sistemas, la cultura interna y el liderazgo a las nuevas estrategias, encierra el concepto de lo que es la Planeación Estratégica.

Según Anthony, la Planeación Estratégica es un proceso de decisión sobre los objetivos organizacionales, los recursos para lograrlos y las políticas que gobernarán la obtención y uso de estos recursos; según Druc-

ker, es el proceso de tomar decisiones empresariales presentes sistemáticamente y con el mayor conocimiento de su efecto futuro; organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para implementar las decisiones y medir los resultados de esas decisiones contra las expectativas, a través de un control organizado y sistemático.

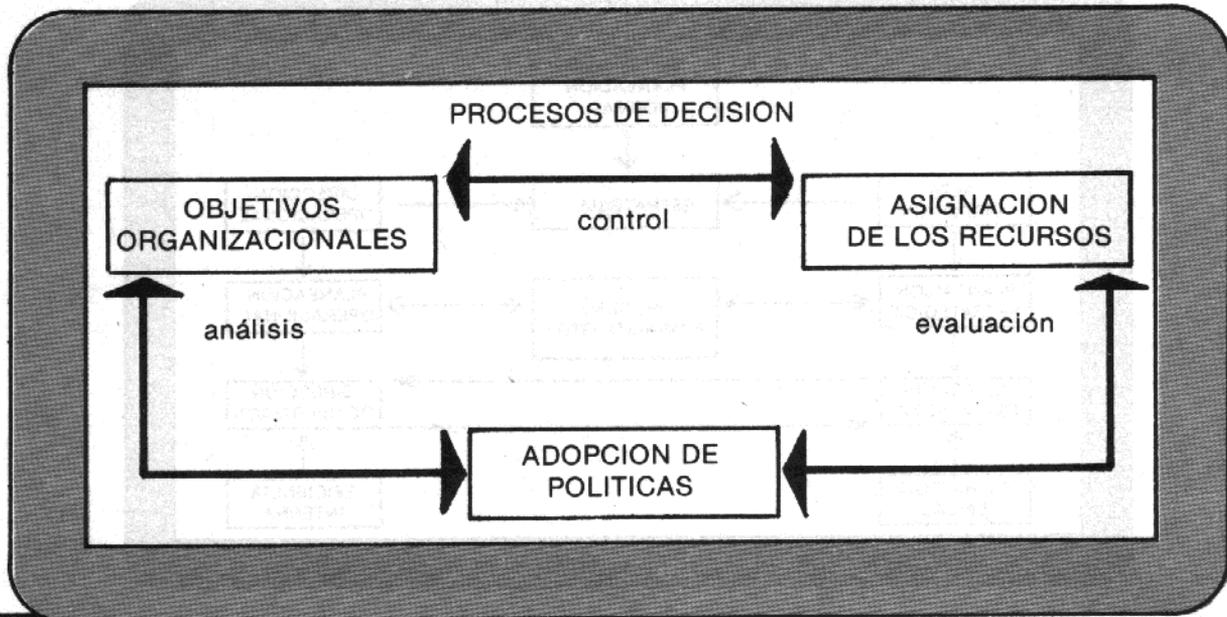
El planteamiento que ambos autores sustentan coincide conceptualmente con los de otros muchos estudiosos de la Planeación Estratégica, y en esencia, contemplan factores similares para su establecimiento.

De manera gráfica podemos representar la Planeación, como sigue:

Ver la siguiente página

La sola observación de lo anterior, permite presuponer las ventajas derivadas de la aplicación del modelo y por citar algunas, mencionaremos las siguientes:

- a) Si es un proceso de decisión sobre los objetivos organizacionales, propiciará el obtener una visión integral de la empresa, permitiendo poder simular el futuro y anticipar oportunidades y amenazas.



- b) Facilitará la formulación y el establecimiento de metas y sobre todo, forzará a los directivos a cuestionar y responder a los aspectos críticos de la compañía.
- c) Al enfocarse sobre los recursos y las políticas sobre la obtención y el uso de los mismos, el necesario análisis permitirá prevenir la suboptimización de algunas partes a costa de la empresa como un todo.

Esto proporcionará un marco de referencia para la toma de decisiones y propiciará la congruencia y la descentralización, y por ende, la determina-

ción de los factores clave para establecer prioridades.

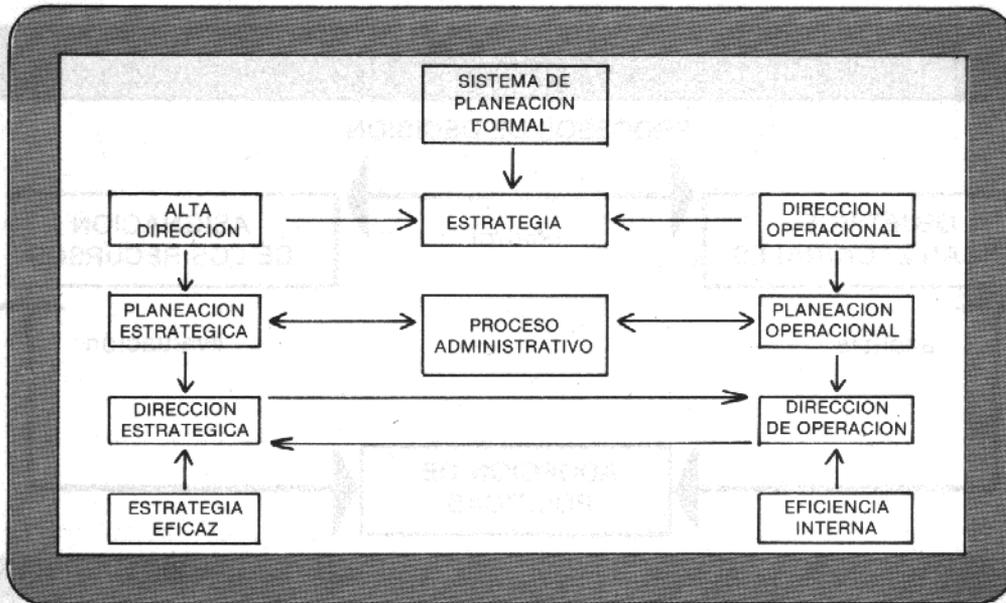
El marco anterior, permite el surgimiento del conjunto de decisiones estratégicas que definen el carácter central y la imagen de la compañía, la individualidad que tiene para sus miembros y su diverso público y la posición que podrá ocupar en la industria y en el mercado.

A la vez, permitirá la especificación de objetivos particulares a obtener, a través de secuencias programadas de inversión e implementación de decisiones y gobernará la asignación y reasignación de los recursos para hacer efectivas esas decisiones. Algunos aspectos

del modelo permanecen sin cambio durante horizontes muy largos (compromisos hacia calidad de productos o servicios, por ejemplo).

Otros aspectos deberán cambiar conforme se modifique el entorno y aún antes (como líneas de productos y servicios, etc.).

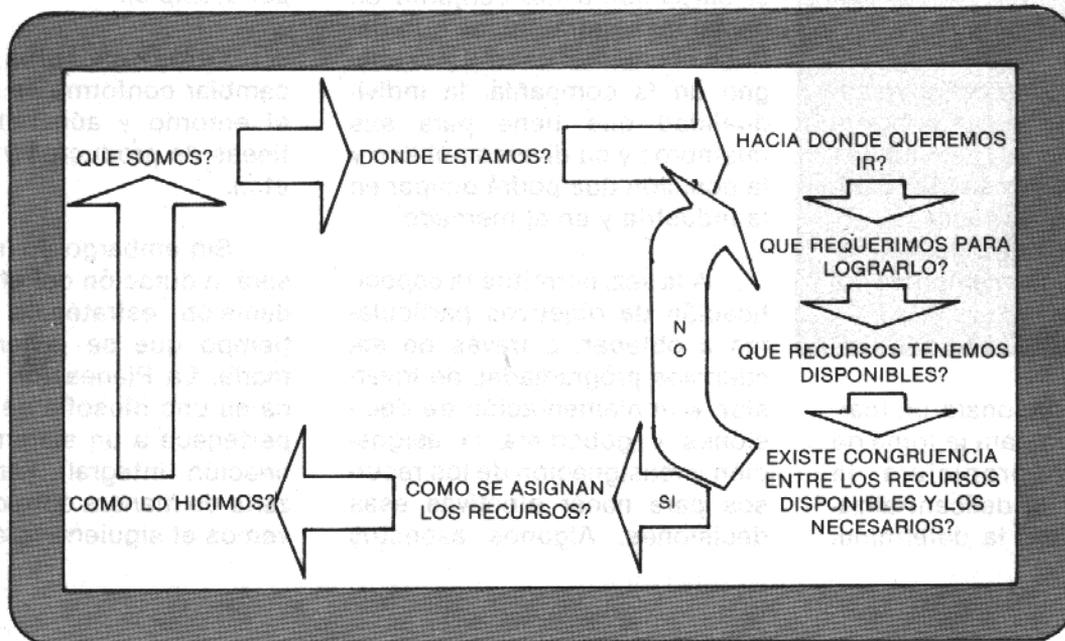
Sin embargo, lo importante será la duración del efecto de la decisión estratégica y no el tiempo que se invierta en tomarla. La Planeación Estratégica es una filosofía de cambio y pertenece a un sistema de planeación integral. Para visualizarla de manera correcta, observemos el siguiente gráfico:



La Planeación Estratégica ha sido planteada en varios modelos por diversos autores, tal y

como se mencionó con anterioridad, pero pese a ello, las coincidencias son muchas. Se eligió

de entre ellos el siguiente por la facilidad de seguimiento que ofrece:



Para contestar la primera interrogante, requerimos realizar un análisis del medio ambiente de la empresa, que nos permita conocer en la medida de exactitud posible lo que ocurre en la organización, por ejemplo: A través de los antecedentes históricos, determinar los logros contra las expectativas, la cantidad y la calidad de nuestros recursos humanos y materiales, la capacidad instalada y la productiva, la tecnología y la mercadotecnia, los productos y servicios, en fin, todo lo que conforma nuestra compañía actualmente.

Es de vital importancia este análisis previo, para así poder contemplar el segundo, puesto que nos permitirá obtener la información sobre los puntos débiles y fuertes de la empresa de manera interna, para decidir cómo se reforzarán las debilidades y cómo se conservará la fortaleza.

En la segunda interrogante, habremos de analizar cuidadosamente el entorno exterior a la compañía para poder definir el medio en que nos desenvolvemos: cuál es la posición que ocupamos respecto a nuestros competidores, en qué superamos, en qué nos superan, en qué coincidimos en el mercado, cuál es su posición y cuál es la nuestra, cómo podríamos captar una fracción mayor del mercado, si ello redundará en beneficios o no resultaría conveniente inten-

tarlo, cómo se prevé la situación política en el país, cómo se visualiza la economía nacional e internacional, qué posibilidades se prevén en las fuentes de financiamiento presentes y futuras, y los consumidores, qué cambios en él comportamiento se pueden predecir o esperar, etc.

Del análisis anterior, será posible definir la trayectoria que seguiremos, es decir, hacia dónde queremos ir, y cómo podremos lograrlo, esto puede ser utilizando estrategias de penetración, de contención o de retención, asimismo, redefinimos objetivos, propósitos y políticas o conservamos los iniciales.

Además debemos establecer si la organización podrá soportar nuestra posición o requerimos de nuevas inversiones de capital o de recursos humanos, si podremos obtenerlos externamente o capacitar al personal actual, en fin, definir claramente cuáles serán las estrategias de programas que nos permitirán alcanzar el punto a donde queremos llegar.

Ahora bien, el planteamiento previamente expuesto permitirá de manera objetiva analizar conjuntamente los recursos disponibles y establecer los presupuestos preliminares, y positivamente, determinar si existe congruencia entre lo planeado y

la posible implementación, en base a la disponibilidad de nuestro inventario de recursos.

Si se da en concordancia lo anterior podremos seguir hacia el punto siguiente. De otra manera se hará necesario replantear nuestro propósito, porque el deseo de alcanzar una posición futura no lo es todo. Hay que partir de fundamentos reales, tangibles. Un replanteamiento ajustado a nuestras posibilidades es mucho más objetivo y la probabilidad de éxito puede ser mayor que un mero deseo de crecimiento sin bases convenientemente cimentadas.

El siguiente paso en la secuencia propuesta es el resultado del análisis de posibilidades y de congruencia en los propósitos y viene a representar una etapa decisiva en el modelo.

Es la etapa crítica del modelo y la consecución del éxito depende de ello; quién será responsable, en qué consiste su responsabilidad, con qué recursos deberá lograrse y en qué tiempo.

Esta estructura permite establecer los planes operacionales, es decir, la selección apropiada de los recursos humanos que participan y la asignación de tareas y responsabilidades para el logro de objetivos.

La etapa siguiente permitirá

retroalimentar el proceso y, gracias a la flexibilidad que se establece como factor importante, permite ajustar o modificar a tiempo cualquier posible desviación o aspecto que no esté desarrollándose como se previó. En esta etapa, la evaluación constante y los sistemas de control juegan un importante papel. Uno de los requisitos indispensables para poder alcanzar el éxito de lo planeado consiste en la implementación de los controles necesarios que permitan evaluar y retroalimentar un proceso ante cualquier circunstancia imprevista, y así, solucionar en buena medida algunas deficiencias en que se incurra involuntariamente. Observando nuevamente el flujo del diagrama, podremos ver que el ciclo se cierra al continuar de esta etapa hacia el inicio donde se interroga una vez más **DONDE ESTAMOS?** y el proceso entonces se torna repetitivo, es decir, en un avance y una retroalimentación permanente.

Para complementar esta manera gráfica de representar un modelo de Planeación Estratégica, consideramos conveniente presentar uno más cuyo autor, Steiner, plantea como secuencia lógica para implementarla:

Ver gráfica de la siguiente página

Resulta conveniente mencionar que el problema de la Planeación Estratégica es conservar una relación viable y altamente productiva entre la empresa y su entorno, analizando constantemente: ¿Es estable? ¿Es cambiante? ¿Es predecible?

El grado de cambio en el entorno provoca cambios en la estrategia externa para amortiguarlo, partiendo del impacto que esto tiene sobre la empresa y su configuración interna de recursos, lo cual requiere implícitamente, de adoptar posturas estratégicas internamente.

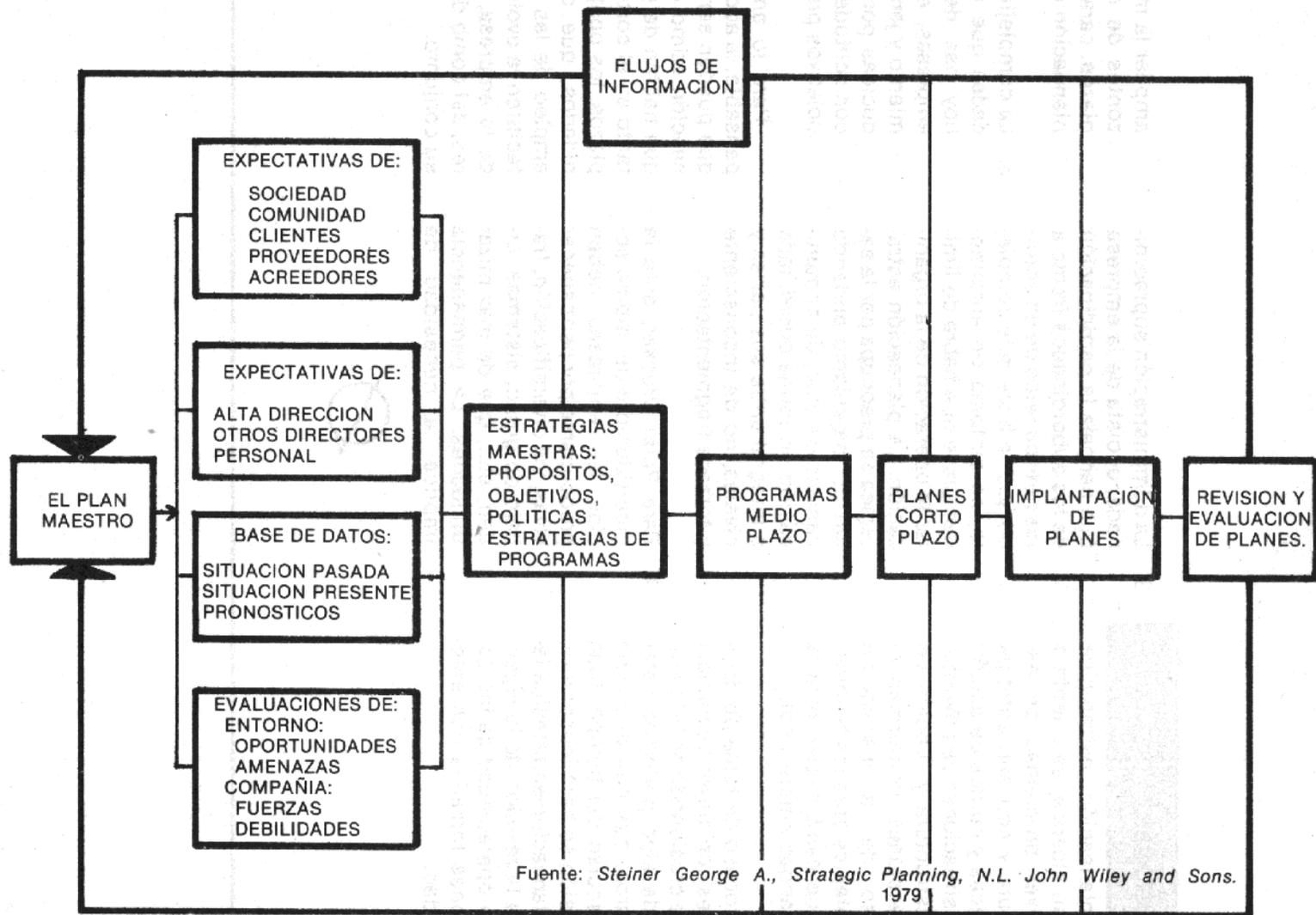
Si no se considera lo anterior en toda su extensión, pueden propiciarse efectos negativos causados por ello, ejemplo de éstos: Una asignación indebida de responsabilidades para la planeación; expectativas equívocas de que los resultados deben ser idénticos a los planes desarrollados; la NO-existencia de apego al plan en la operación, el empleo de insumos inadecuado para la planeación o el NO-involucramiento de los niveles directivos en el proceso.

Tales consecuencias inevitablemente se reflejarán en la falta de integración del sistema de Planeación en el Sistema Administrativo total.

Pese a los aspectos negativos que pueden presentarse por causas como las que se mencionaron, las ventajas de un modelo de Planeación Estratégica bien implementado y controlado, conforme al tipo de organización para el cual se diseñó son mayores en número y valía y, en conjunto se permiten realizar en forma sistemática y cíclica, éstos es:

- Un análisis de las oportunidades y perspectivas de la empresa.
- La percepción correcta de las necesidades de la misma.
- Una identificación y evaluación de las soluciones correspondientes a cada necesidad.
- La selección de alternativas y de cursos de acción a seguir.
- La programación de actividades y la asignación adecuada de recursos.
- La ejecución de programas de acción específicos.
- La vigilancia del progreso de las opciones seleccionadas y de la ocurrencia de las premisas de Planeación, y
- La decisión de continuar en la misma trayectoria, corregirla o modificarla incluso.

# ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA MODELO CONCEPTUAL



Fuente: Steiner George A., *Strategic Planning*, N.L. John Wiley and Sons. 1979

### CONCLUSIONES.

1. La planeación estratégica por su alcance, se orienta a resolver problemas de estructura y con ello anticipa políticas y cursos de acción para situaciones de coyuntura. Estructura y función de las acciones, conforman el objeto de la planeación estratégica ante los fenómenos de cambio que evita la mortandad empresarial.
2. El proceso de toma de decisiones con mayor frecuencia se ve erosionado por el tiempo; de algo podemos estar seguros, que con el simple transcurso del tiempo, toda decisión se hará inoperante. La planeación estratégica facilita la revisión de la vigencia y operatividad de las decisiones tomadas con anterioridad.
3. La administración supraordinada, egoísta de la empresa que cancela la participación de los subordinados frente a los nuevos retos de un entorno que se hace más complejo, es síntoma de enfermedad grave que habrá de limitar la operación de la organización. La planeación estratégica se preocupa por la salud del organismo abriendo canales de flujo, de comunicación en forma coordinada e integral entre sus partes y niveles, no de inconsciente y forzada fragmentación.
4. Para Peter Drucker, ante la incertidumbre del medio social, las empresas deben preocuparse por permanecer vivas, vía diversificación, trabajo de grupo, sistemas, orden, etc., que de maximizar utilidades. La permanencia implica la necesidad de ampliar la mirada hacia horizontes de mediano y largo plazos, característicos de la planeación estratégica.
5. La complejidad de las actividades que en el mundo de hoy han de desarrollar las empresas, exige su ordenamiento y jerarquización, conducidas por sujetos aptos y con actitudes de alcanzar los objetivos predeterminados.

Para lo anterior, es indispensable, la adopción de formas que pueden ser modelos de planeación como el aquí descrito, que habrán de permitir detectar tanto en el corto como mediano plazos, los obstáculos y oportunidades, que den pie para el empleo de las estrategias, que faciliten la evolución sana tanto de la empresa, sus colaboradores, así como de la sociedad en su conjunto.