

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ing. Luis Pimentel Villalaz, M.B.A.
Septiembre de 1999

RAÍCES, PUNTOS DE VISTA Y MODELO “ESTÁNDAR” DE LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”ⁱ

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management (1954)*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de

objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la un regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar una análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

DEFINICIONES

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define **estrategia** de la siguiente manera: **es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.**

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

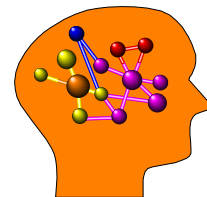
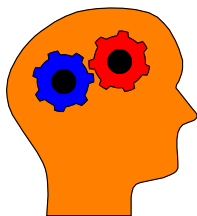
A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégicoⁱⁱ.

Capacidad gerencial. Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual
Diagnóstico de la Situación Actual

El futuro deseado
Plan Estratégico

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- productividad

es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos

- efectividad

es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados

- eficiencia

es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar

- eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA

Planificación Estratégica. Es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Enfoque en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

Planificación Operativa. Es

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Enfoque en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

¿POR QUÉ DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO?ⁱⁱⁱ

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Estrategias versus tácticas

En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos mas ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

LAS ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO^{iv}

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL^v

Paso N°1: Identificación de clientes externos y determinación de su demandas

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez mas las expectativas.

Paso N°2: Identificación de clientes internos y determinación de su demandas

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño^{vi}.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- las políticas públicas y prioridades del sector
- el riesgo de factores naturales
- la competencia
- las regulaciones
- condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quienes son los clientes de la institución?
 - Productos 0 servicios - ¿ cuales son los productos 0 servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
 - Mercados - ¿ compite la institución geográficamente?
 - Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
 - Preocupación por imagen publica - ¿ cual es la imagen publica a la que aspira la institución?
-
-

VISIÓN

Visión, según Mintzberg, **es la definición de la razón de ser de la organización**. Paredes define la visión de futuro como: **la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años**. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
 - Dimensión de tiempo
 - Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
 - Amplia y detallada
 - Positiva y alentadora
 - Debe ser realista en lo posible
 - Comunica entusiasmo
 - Proyecta sueños y esperanzas
 - Incorpora valores e intereses comunes
 - Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
 - Logra sinergismo
 - Debe ser difundida interna y externamente
-
-

VALORES CORPORATIVOS^{vii}

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecido por las políticas serán logrados los

objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

CASO PRÁCTICO

El caso practico consiste en escoger una compañía objeto de estudio y obtener suficiente información a fin de desarrollar las siguientes preguntas planteadas.

1. Elabórese un breve historial de la compañía y determínese su evolución estratégica, es decir si su evolución es producto de estrategias intentadas, emergentes o una combinación de ambas.
 2. Identifíquese la misión y las metas principales u objetivas de la compañía.
 3. Elabórese un análisis preliminar de sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente. Con base en este análisis, identifíquese las estrategias que debería seguir la firma.
 4. Quién es el Chief Executive Officer (CEO, Gerente o Director General)? Evalúense las capacidades de liderazgo del CEO.
 5. Investíguese si esta compañía posee una exposición formal de la misión. Si ya posee una misión establecida, evalúela y redefinala de acuerdo a los niveles competitivos de hoy.
 6. Si la compañía carece de una exposición de la misión, cuál debería ser?
 7. Identifíquese los principales grupos de interés. Cuales son sus exigencias? Como trata la compañía de satisfacerlas?
 8. Escójase una importante decisión estratégica realizada por la compañía en los últimos años y analícense las implicaciones de esta decisión. Actúo la compañía en forma correcta?
 9. Identificar si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su industria (donde registra sus mayores ventas).
 10. Diseñe un plan estratégico para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para hacer frente a sus debilidades y amenazas.
 11. ¿Qué política de recurso humanos recomendaría usted para desarrollar a su personal y motivarlo aún más de lo que actualmente está? (*empowerment, dowsizing, sistemas de motivación e incentivos*).
 12. Proponga círculos de calidad para áreas claves de la empresa, detalle su funcionamiento y forma de incentivar a los empleados.
 13. Identifique un proceso que pueda ser mejorado de manera sustancial. Realice una *reingeniería* a este proceso.
-
-

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- ⁱ Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997
- ⁱⁱ Paredes Santos Alfredo, *Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República*. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- ⁱⁱⁱ Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, *Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.
- ^{iv} Obra citada página
- ^v Obra citada página
- ^{vi} Obra citada página
- ^{vii} Obra citada página
-
-