
¿EL OCASO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA?

CARLOS E. LONDOÑO CH.

Tanto en diálogos con la gerencia de múltiples organizaciones, como en la literatura respectiva, se descubre actualmente un intenso cuestionamiento sobre la Planeación Estratégica, críticas casi siempre fundamentadas en los enormes distanciamientos entre las expectativas creadas y la realidad de los resultados prácticos obtenidos con el empleo de la herramienta de gestión.

En esta presentación se conceptualiza el cuestionamiento, no como consecuencia de las deficiencias propias del instrumento de planeación, sino como efecto del desconocimiento de sus reales posibilidades prácticas, al demandarle resultados superiores a su potencial. Las siguientes apreciaciones contribuyen a sustentar esta posición:

1. DOS DIMENSIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En primer término, vale mencionar la confusión entre el concepto de la Planeación Estratégica como función gerencial por excelencia, y la Planeación Estratégica como herramienta de soporte al ejercicio de dicha función. Debería empezarse por reconocer la planeación como un compromiso de todo directivo en ejercicio, cualquiera sea su posición en la pirámide jerárquica. Sin embargo, se establecen diferen-

cias entre las responsabilidades de planeación correspondiente a cada nivel, las cuales se resumen en los diferentes rótulos que las identifican; por ejemplo, se denomina *Operativa* la planeación de la rutina diaria responsable por mostrar resultados en el corto plazo; *Funcional*, la propia de los mandos intermedios, y *Estratégica* la de la alta dirección; es de observar, sin embargo, que autores importantes como Steiner ⁽¹⁾ sostienen la existencia de sólo dos tipos de planeación: La que se lleva a cabo en los niveles más altos (Estratégica) y todas las demás (Operacional) ¿Qué significa la primera, es decir, la Planeación Estratégica?

2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Derivada de su origen militar, las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

CARLOS E. LONDOÑO CH. Profesor Departamento de Administración.

(1) Steiner, George. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. 2a. ed. México: CECSA, 1984, p.17

Características de tales diseños estratégicos son su alcance, asignación de recursos, ventajas competitivas y sinergia ⁽²⁾.

Alcance: La estrategia especifica interacciones presentes y planeadas entre la organización y su entorno.

Asignación de recursos: Incluye un resumen de la asignación de recursos proyectada por la organización.

Ventajas competitivas: Especifica las ventajas competitivas que resultan del alcance y asignación de los recursos.

Sinergia: Tiene en cuenta la sinergia que se espera resulte de las decisiones de alcance, asignación de recursos y las ventajas competitivas.

Sin embargo, esta definición tipifica una de las concepciones del término, en la medida en que visualiza la estrategia como resultado de un proceso analítico racional, destacando su intencionalidad consciente. Y como se señalará más adelante, es ésta la razón de ser de la herramienta llamada Planeación Estratégica; pero se puede analizar desde otras perspectivas. Por ejemplo, es posible que los diseños estratégicos sean consecuencias de enfoques y prácticas de actuación históricamente exitosas, y, por tal motivo, adoptados por la compañía como esquema regular de actuación. En ese caso se podría alegar que la estrategia no concluye de una búsqueda racional, afirmando que la compañía "se la encontró".

Explorando nuevas dimensiones del concepto, es frecuente conceder "status" estratégico a aquellas acciones con las cuales se pretende "engañar" a los competidores. Se estima el valor estratégico de un técnico de fútbol cuando diseña jugadas "geniales", es decir, cursos de acción que en alguna medida sorprenden al oponente y le permiten obtener su meta del triunfo.

Adicionalmente, la anterior dimensión autoriza para concluir que es factible alcanzar resultados competitivos aun en situaciones de escasez de recursos. No necesariamente la guerra es ganada

(2) Palma Le Blanc, Arturo. Dirección de Organizaciones. 1a. ed. Santiago de Chile: Dolmen, 1993, p.84.

por quien posee más medios, sino por quien los dispone en un ordenamiento más inteligente, con lo cual se introduce una nueva perspectiva del concepto: Un modelo de asignación de recursos.

La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.

En un esfuerzo de síntesis, Arnoldo Hax define la estrategia como ⁽³⁾:

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.
2. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
4. Intenta lograr una ventaja sostenible en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

3. CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

En la literatura tradicional se ha buscado clasificar los diferentes tipos de estrategias. Muy conocida es la versión de Fred David ⁽⁴⁾ quien las ordena en cuatro grandes categorías, a saber:

- 3.1 Estrategias Intensivas.
- 3.2 Estrategias de Diversificación.
- 3.3 Estrategias de Integración.
- 3.4 Otros tipos de Formulaciones.

(3) Hax, Arnoldo, Nicolás Majluf. Gestión de empresas con una visión estratégica. 2a ed. Santiago de Chile: Dolmen, 1993, p.25.

(4) David, Fred. La Gerencia Estratégica. 7a ed. Bogotá: Legis, 1993, p. 65.

Identifica los siguientes tipos :

1. **Estrategias de penetración de mercado:** Buscar mayor participación en los mercados para los productos actuales en los mercados existentes mediante mayores esfuerzos de mercado.
2. **Estrategias de desarrollo de mercado:** Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
3. **Estrategias de desarrollo de producto:** Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.
4. **Estrategias de integración hacia adelante:** Ganar propiedad, o mayor control, sobre los distribuidores o detallistas.
5. **Estrategias de integración hacia atrás:** Buscar la propiedad o un mayor control sobre los proveedores.
6. **Estrategias de integración horizontal:** Buscar la propiedad, o un mayor control, de los competidores.
7. **Estrategias de diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos, pero relacionados.
8. **Estrategias de diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos, no relacionados, para clientes actuales.
9. **Estrategias de diversificación de conglomerado:** Añadir nuevos productos, no relacionados.
10. **Estrategias de reducción:** Una empresa que se reestructura mediante la reducción de costos y de activos para disminuir declinación de ventas.
11. **Estrategias de desposeimiento:** Venta de una división o parte de una organización.
12. **Estrategias de liquidación:** Venta de todos los activos de empresa, por parte de su valor tangible.
13. **Estrategias de asociación:** Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
14. Otras estrategias.

Otra importante clasificación es la propuesta por Porter ⁽⁵⁾ quien distingue entre tres tipos genéricos:

(5) Porter, Michael E. La Estrategia Competitiva. México: Cecs, 1982.

Estrategias de costos: Orientadas a lograr competitividad a través de un manejo cuidadoso los costos en que incurre la empresa en el proceso de prestación del servicio.

Estrategias de diferenciación: Enfatiza la adopción de características especiales en el diseño del producto o en la prestación del servicio, buscando un fuerte posicionamiento en la mente del usuario.

Estrategias de segmentación: Concentración de recursos y acciones en grupos particulares de clientes previamente definidos, con el propósito de satisfacer sus necesidades y demandas particulares.

4. EL POR QUE DE LAS ESTRATEGIAS

Al formular estrategias, la gerencia responde los grandes interrogantes respecto al futuro desempeño exitoso; por ejemplo, es vital para una empresa decidir acerca de los mercados en los cuales aspira a competir; o si pretende generar ventajas competitivas reduciendo los costos de operación merced a una integración vertical; o si busca posicionarse como un líder en la innovación de productos, etc. Optar en estos u otros sentidos, es señalar rumbos estratégicos, siendo estos derroteros los conceptos a los cuales se ha hecho referencia como estrategias.

Decidir sobre el tipo, amplitud, cobertura y dimensión del conjunto estratégico es una responsabilidad indelegable de la gerencia. Y de su calidad dependerá el triunfo o fracaso de la organización. Con sobrados argumentos se sostiene la íntima relación entre desempeño triunfador y calidad de la formulación estratégica, aún en condiciones de escasez de recursos.

Las implicaciones estratégicas son eminentemente competitivas; no se justifican en ausencia de competidores; se proponen buscando una asignación y desempeño de recursos superior al de la competencia, en la medida en que los productos de la empresa se tornan más atractivos para los clientes.

5. ESTRATEGIA Y COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Como consecuencia de su complejidad, la moderna organización introduce nuevos retos a la gestión gerencial, cuyo corolario se concreta en la necesidad de nuevos instrumentos para abordarla. Esta complejidad organizacional se explica en función de variables internas y externas a la empresa. Entre las externas se resaltan:

1. El acentuado incremento de los competidores, producto de la liberación de los mercados y otras prácticas propias de las políticas aperturistas de la economía.
2. El enorme cambio en las necesidades de los clientes y la posibilidad de una mejor satisfacción, en razón de los desarrollos tecnológicos, a su vez fuente de creación de necesidades.
3. La permanente modificación de las costumbres, hábitos y patrones de consumo a escala mundial, consecuencia del efecto demostración ⁽⁶⁾.
4. El acelerado desarrollo de los sistemas de información con sus enormes consecuencias sobre la investigación, el cambio y la innovación.

Formular estrategias exitosas en un contexto de esta naturaleza, exige de habilidades y empleo de herramientas muy sofisticadas por parte de los gerentes. De hecho, es nuestra observación que mantener o guiarse exclusivamente por el sentido común, juicio personal o intuición, ya no son apoyos suficientes en la senda victoriosa.

Pero no sólo las variables externas explican la complejidad organizacional. Características de operación interna contribuyen igualmente a aclarar el fenómeno. Analicemos algunas.

En su perspectiva sistémica, la organización se concibe como constituida por diversos subsistemas en permanente interacción, afectación y dependencia recíproca, tanto a nivel interno como externo. Por complejidad se reconoce la amplia variedad de diferentes estados que el sistema puede asumir en razón de las múltiples posibilidades de interacción entre sus componentes ⁽⁷⁾. Ello explica la impredecibilidad de la conducta del sistema cuando se ejerce presión sobre una de sus partes, algo perfectamente verificable cuando las empresas aplican nuevas técnicas de gestión de personal. Los ejemplos son múltiples: Difícilmente se podrían cuestionar las bondades de un programa de mejoramiento continuo en cualquier organización;

(6) Concepto económico que justifica el ingreso de nuevos clientes, o los incrementos en ventas, cuando el usuario potencial identifica el uso del producto en las personas o grupos de referencia.

(7) Johansen, Oscar. Introducción a la Teoría General de los Sistemas. 1a ed. Méjico: Limusa, 1982, p. 59.

sin embargo, las buenas intenciones pueden chocar con las barreras impuestas por una cultura jerárquica, que en la práctica, frena, aun, afecta negativamente la calidad de los resultados esperados. Se entiende, en consecuencia, por qué el efecto final puede ser diferente, y aun contrario a lo deseado.

Al formular estrategias, la gerencia responde los grandes interrogantes respecto al futuro desempeño exitoso; por ejemplo, es vital para una empresa decidir acerca de los mercados en los cuales aspira a competir; o si pretende generar ventajas competitivas reduciendo los costos de operación merced a una integración vertical; o si busca posicionarse como un líder en la innovación de productos, etc. Optar en estos u otros sentidos, es señalar rumbos estratégicos, siendo estos derroteros los conceptos a los cuales se ha hecho referencia como estrategias.

Inclusive, concebida desde una perspectiva sistémica, la administración se ha visto forzada a modificar muchos de los paradigmas clásicos que la apoyaron. Es engorroso para muchos teóricos de la gerencia aceptar que la optimización del sistema total se logra a costa de la suboptimización en los resultados de los diferentes componentes. Lo mejor para la función mercadeo no necesariamente es lo mejor para la empresa como un todo.

Sin pretender exponerla como justificación única, la elaboración anterior alrededor de la complejidad del fenómeno organizacional explica a su vez la complejidad de la tarea gerencial, inclusive para quienes ya poseen experiencia en su ejercicio.

La época moderna ha visto el surgimiento de la Teoría de las organizaciones, campo especializado

del saber que pretende formular el conjunto de conocimientos que aseguren una comprensión válida y confiable del comportamiento organizacional. Por su íntima relación con los aspectos de manejo, esta disciplina se reconoce como parte de la moderna teoría de la administración, mezcla impropia en tanto la primera pretende responder por la conducta del objeto y la segunda por su dirección.

Previa a la moderna teoría de las organizaciones, éstas habían sido objeto de estudio por parte de las diferentes disciplinas especializadas, y por consiguiente, observadas con intereses diferentes a los propios de los de la administración. Por esa razón, los prácticos estaban forzados a dirigir los conjuntos organizacionales con un desconocimiento casi absoluto de la intimidad del ente sobre el cual se pretendía ejercer la gestión. Es innegable que la aplicación de los conceptos de sistemas contribuye a aclarar un poco, pero no toda la complejidad que le es propio a fenómeno social tan importante.

La organización ha sido objeto de atención por parte de los economistas, quienes la aprecian como un microcosmos en el cual se configuran conductas responsables por los fenómenos de naturaleza macro; en forma similar, como un escenario de actuación individual, la psicología la analiza en cuanto afecta y es afectada por los comportamientos asumidos por las personas ubicadas en su entorno interno. Y al responder por conductas masivas, motivadas en respuestas sociales aprendidas e interiorizadas por la masa, la sociología disfruta igualmente su interpretación científica de la organización para ejemplificar brevemente, áreas del conocimiento, interesadas en abordar su estudio.

Debe reconocerse el enorme avance alcanzado al estudiar la organización con los principios propios de la teoría de sistemas; pero el aporte aún sigue siendo explicativo; enriquece la comprensión de "qué" son las organizaciones, pero es limitada su propuesta para los aspectos prácticos de la dirección. Y con frecuencia, las ansias normativas de la disciplina sólo sirven para aceptar postulados ampliamente sabidos por aquellos que han estado en contacto con la conducción de las organizaciones.

Toda la anterior disquisición sólo busca sensibilizar al lector sobre la complejidad del ente organizacional, sea interno o externo el enfoque con el cual se pretenda valorarla.

5.1 La Necesidad de un Enfoque Totalizante

La organización no puede ser percibida con la visión reducida y parcializada del especialista de turno. Su interacción con el entorno es total, y es así como responde a las demandas del mismo. En ese orden de ideas, proponerle cursos de acción, implica un tratamiento holístico, integral, cuya interpretación cabal se ve disminuida en razón de la complejidad a la cual se hacía anterior referencia.

No todos los gerentes están capacitados para asimilar la organización como totalidad. De hecho, nunca lo logran plenamente, aunque, comparados con otros, justo es reconocer la presencia de algunos directivos cuyo éxito se explica por poseer una comprensión de su empresa mucho más cercana a la realidad.

Al emplear en esta descripción el término "algunos", se pretende resaltar la existencia de personas de naturaleza privilegiada, por poseer la extraña habilidad para entender la empresa sin necesidad de herramientas o técnicas que faciliten la tarea. Es el caso típico del ejecutivo que guiado por "intuición, juicio u olfato", rápida y fácilmente descubre la acción mejor asimilada a la coyuntura organizacional, y es generalmente exitoso en los resultados finales.

Pero lo normal, en cualquier lugar del mundo y en todo tipo de organización, es que la gerencia requiera de apoyo en el proceso de clarificar exactamente la naturaleza de su empresa y construir los cimientos sobre los cuales soportar el mejor ejercicio de sus responsabilidades. Es ahí donde se ubica la función prioritaria de la Planeación Estratégica: Colaborar con la gerencia en la mejor identificación y formulación del conjunto estratégico que posibilite a la organización optimizar el logro de los resultados esperados. Según lo hasta aquí expuesto, no es tarea fácil.

Pero el hecho de acudir a las fuentes de la Planeación Estratégica, como herramienta, no es fuente de seguridad en tanto no se posea suficiente conciencia de su naturaleza, posibilidades y limitaciones. Desconocer sus características lleva a sobre-dimensionarla en sus potencialidades, para luego proceder a descalificarla en presencia de sus resultados reales.

6. CONDICIONES MINIMAS PARA EL EXITO DE LOS PROGRAMAS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Como técnica gerencial, la Planeación Estratégica encuentra mayor valor en el proceso que en

el resultado final; en la comprensión que brinda del ente organizacional, más que en el curso de acción que deriva su aplicación; en la posibilidad de alcanzar una visión común compartida y no simplemente en el hecho de procesar grandes volúmenes de información; en la posibilidad de mantenerse proactivos y no limitarse exclusivamente a reaccionar ante las demandas del entorno.

Su valor reside más en el proceso que en los resultados:

Un buen programa de Planeación Estratégica dinamiza la estructura en función de la meta y sensibiliza a la gente para la participación, con su impacto positivo sobre la motivación.

Genera compromiso y, en la medida en que involucra la base humana de la empresa, promueve el surgimiento de sentimientos y actitudes en pro de la organización. Cuando el ejercicio de la Planeación Estratégica responde a estándares de excelencia, son palpables sus efectos sobre el clima laboral y sienta las bases para la creación de la cultura apropiada a los intereses institucionales.

En la comprensión del ente organizacional más que en el plan trazado

Obtener un plan estratégico es un proceso de interacción continua entre los líderes del programa y el resto del conglomerado humano de la empresa, ya que cada uno aporta los elementos a su alcance, para consolidar una visión común compartida en términos de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades críticas para la evolución futura del negocio. Lograr un enfoque unificado en esos aspectos se constituye, en sí mismo, en una de las más importantes bondades del proceso estratégico.

Lograr una visión común más que procesamiento de grandes volúmenes de información

Intimamente vinculado con el párrafo anterior, se piensa frecuentemente en la Planeación Estratégica como un proceso de acumulación indefinida de información, lo cual se traduce en excesos de investigación, informes estadísticos, etc, generando lentitud y pesadez en el desarrollo del programa. Consecuentes con el principio, llega momento en el cual la consecución de información adicional representa costos superiores a los beneficios esperados de su aporte. Está dentro de la sabiduría de los líderes, decidir el momento en el cual se

considera suficiente la información para los propósitos del diagnóstico y formulación de los planes de acción, propendiendo a un motivante desarrollo del proceso.

Proactividad versus reactividad

Un proyecto de Planeación Estratégica no es un mecanismo de obtención de un plan cualquiera, o una simple reacción ante los embates del entorno. Como ejercicio de planeación, busca definir en el presente la clase de organización que se desea en el futuro.

Es un esfuerzo por desatarse de las limitaciones y restricciones actuales, pero beneficiándose de las posibilidades futuras de dar rienda suelta al proyecto de concebir y generar el tipo de empresa soñada por el grupo humano que la conforma y lidera.

7. EL CONCEPTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En consecuencia, se entiende por Planeación Estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégico. Robert Cope⁽⁸⁾ concibe la Planeación Estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa". Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los demás tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos. Enrique Ogliastri define la Planeación Estratégica como⁽⁹⁾ "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito radica en lograr una ventaja competitiva sostenible".

8. LA HERRAMIENTA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La gerencia, especialmente aquella desprovista de la habilidad natural para avisorar intuitivamente

(8) Cope, Robert. El Plan Estratégico. 1a ed. Bogotá: Legis, 1991, p. 29.

(9) Ogliastri, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. 6a. ed. Bogotá: Tercer Mundo Ediciones, 1992, p.37.

el futuro y proponer los correspondientes cursos de acción, encuentra en la herramienta de la Planeación Estratégica un modo ágil para realizar la tarea, asimilando, en consecuencia, el esquema de operación propio de la gerencia tradicionalmente exitosa. Como se sugirió previamente, esta capacidad de la herramienta surge por su cualidad de favorecer una visión holística de la empresa.

Como técnica gerencial, la Planeación Estratégica encuentra mayor valor en el proceso que en el resultado final; en la comprensión que brinda del ente organizacional, más que en el curso de acción que deriva su aplicación; en la posibilidad de alcanzar una visión común compartida y no simplemente en el hecho de procesar grandes volúmenes de información; en la posibilidad de mantenerse proactivos y no limitarse exclusivamente a reaccionar ante las demandas del entorno.

8.1 Características de la Herramienta

Resumiendo algunos de los conceptos hasta aquí elaborados, se ha afirmado que las compañías se realizan en un entorno, uno de cuyos componentes, los clientes, es definitivo para la supervivencia de la misma.

Característica importante de ese entorno es estar relativamente por fuera de control de la empresa. Así, por ejemplo, el desarrollo tecnológico surge de centros ajenos al control de la organización; una regulación gubernamental da pautas de acción incontrolables por la compañía.

En alguna medida, ese entorno restringe o posibilita el accionar organizacional, idea a la cual se refiere la mayoría de los tratadistas como una fuente de oportunidades y amenazas. En su propósito de lograr éxito, la organización encuentra en tales restricciones

y posibilidades, no sólo oportunidades para la acción, sino alternativas para superar las posibles dificultades; ese solo argumento justifica una permanente lectura de sus manifestaciones actuales y proyectadas con intenciones de realizar los correspondientes análisis de impacto en la dinámica del negocio.

Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno, exige reordenar los recursos actuales como una respuesta al reconocimiento de las características de operación internas; en otros términos, implica la ejecución de un diagnóstico interno para identificar las fortalezas y debilidades, y cuya contrastación con las amenazas y oportunidades genera el criterio de reordenamiento proyectado de la estructura organizacional.

La herramienta de la planeación estratégica permite compendiar la información relevante en los diferentes aspectos mencionados, (identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) y, a partir del diagnóstico, apoyar la gerencia en la definición de los compromisos para el largo, mediano y corto plazo.

Todos los autores sugieren algunas técnicas para realizar estos diagnósticos. Particularmente se concede especial valor a las "matrices de evaluación interna, externa y del factor competitivo" ⁽¹⁰⁾ y cuya esencia es cuantificar los resultados de tales evaluaciones, teniendo como punto de referencia una escala entre 1 y 4; en todos los casos, obtener cantidades cercanas a 1 tipifica un escenario negativo para los propósitos; cercanía a 4 se constituye en fuente de oportunidades para optar por enfoques agresivos en la definición del conjunto estratégico. Adicionalmente, cuantificar, brinda posibilidades de comparación con otras organizaciones del entorno, dato significativo en un programa de esta naturaleza.

El diagnóstico anteriormente sugerido se queda corto, si no se acompaña de información básica, como son los objetivos actuales de la empresa, las estrategias actuales y la misión del negocio. En esta primera etapa del diagnóstico se sugiere revisar la misión del negocio buscando incorporar a su enunciado las claves con que la gerencia aspira a definir la personalidad de la empresa.

(10) David, Fred. La Gerencia Estratégica. 7a ed. Bogotá: LEGIS, 1992, caps. 4, 5 y 6.

Expresado dentro de un mejor ordenamiento, la técnica de la planeación estratégica responde al siguiente esquema:

1. Identificación de la misión actual
2. Identificación de los objetivos y estrategias organizacionales actuales.
3. Realización de la auditoría interna
4. Realización de la auditoría externa
5. Realización del análisis competitivo
6. Identificación creativa de estrategias, apoyados en instrumentos de análisis como son la Matriz DOFA; la matriz del B.C.G; la matriz Interna-Externa; el Ciclo de Vida producto, etc.
7. Definición del espectro estratégico a partir del cual se van a tomar decisiones
8. Definición del compuesto estratégico de la compañía.

8.2 ¿Qué se obtiene con la Aplicación de la Técnica de la Planeación Estratégica?

Es importante la respuesta a esta pregunta en cuanto permite explorar las causas del cuestionamiento al cual se hacía referencia en la introducción de este ensayo, y dimensionar las exactas posibilidades que rodean un esfuerzo de planeación estratégica.

Se ha enfatizado sobre la formulación de estrategias como la expresión máxima de la tarea gerencial desde el punto de vista de la planeación; se ha insistido en las dificultades inherentes al ejercicio de esta tarea en virtud de la complejidad característica de la moderna organización en su doble dimensión externa- interna; se ha resaltado como, a pesar de aquellas complejidades, no falta el gerente especialmente dotado, quien por sentido común, intuición o como se le pretenda llamar, es capaz de formular excelentes estrategias, sin necesidad de buscar ayuda. Sin embargo, como se ha explicado, este gerente también encuentra utilidad en el empleo de la herramienta, dada la complejidad inherente a la organización moderna.

En consecuencia, reiterando lo expresado anteriormente, es nuestra convicción que toda la gerencia actual, en todo tipo de organización, deriva notables beneficios del empleo de la herramienta "Planeación Estratégica" en la búsqueda y obtención de la competitividad. Se pueden poseer habilidades especiales para el ejercicio de la tarea; se puede disponer de una amplia experiencia en tal ejercicio; quizás se disponga de conocimientos y formación profesional

en el campo; se puede ser poseedor de una extraordinaria intuición y creatividad, por mencionar sólo algunos de los rasgos característicos de la mayoría de los gerentes exitosos; o se puede ser un ejecutivo normal; y en ambos casos son notables las ventajas de emplear la tecnología de la Planeación Estratégica. Porque, en cualquier situación, nunca se dispone de suficiente comprensión del entorno organizacional; ni de la visión integral que exige la formulación de cursos efectivos de acción; ni de toda la información necesaria para la concepción del plan; ni de suficiente talento creativo para incorporar el elemento innovador, tan necesario cuando de formular estrategias novedosas se trata; ni de compendiar en un conjunto sinérgico las aportaciones de todo el personal involucrado en el proceso; ni de convocar el grupo humano en términos de compromiso con la tarea y metas del negocio; ni de conformar una actitud hacia la proactividad que empiece a caracterizar la acción organizacional, etc. Y todos estos argumentos se resumen en uno, razón de ser de la Planeación Estratégica: permite a la gerencia definir los grandes cursos de acción organizacional teniendo en cuenta la naturaleza y las características básicas de la empresa, producto de una visión integral y un esfuerzo coordinado que difícilmente se logra por otros medios.

En este orden de ideas, es difícil afirmar el ocaso de la Planeación Estratégica; probablemente las críticas y comentarios negativos surgen de: Confundir la función gerencial con el instrumento que la soporta y De emplear la tecnología de la Planeación Estratégica sin plena conciencia de sus posibilidades y limitaciones. Esperar, por ejemplo, que el plan final obtenido del proceso sirva de guía inmodificable para orientar los futuros esfuerzos organizacionales, es desconocer la naturaleza cambiante de los fenómenos que afectan la organización y la importancia de un monitoreo constante con la intención de introducir al plan los cambios inducidos en las variaciones de los mismos.

A continuación se exponen algunas claves para obtener los mejores frutos del ejercicio de la Planeación Estratégica :

8.3 Condiciones para la Ejecución del Proyecto de Planeación

Para obtener lo mejor de la tecnología de Planeación Estratégica, es necesario:

1. Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.

En este orden de ideas, es difícil afirmar el ocaso de la Planeación Estratégica; probablemente las críticas y comentarios negativos surgen de: Confundir la función gerencial con el instrumento que la soporta y De emplear la tecnología de la Planeación Estratégica sin plena conciencia de sus posibilidades y limitaciones.

2. Convocar a todo el personal para que suministre la información.
3. Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
4. Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de cursos de acción.
5. Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
6. En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

A continuación se hace una breve elaboración sobre cada uno de estos aspectos

8.3.1 Participación de todo el Equipo Directivo

Una primera interpretación de este enunciado podría sugerir que proviene de un entusiasta del enfoque de la conducta, interesado en la generación de un clima de compromiso con el plan proyectado; y aunque es importante, nuestra intención aquí es diferente. Simplemente se pretende resaltar cómo la planeación estratégica involucra una metodología en función de la cual es posible poner en común los pensamientos, puntos de vista, conceptos, percepciones e intereses de los dirigentes, generándose por lógica consecuencia, un efecto sinérgico en la calidad de las decisiones adoptadas.

Adicionalmente, insistamos en la visión compartida. Esto implica que en el momento de adoptar decisiones funcionales, cada uno estará cobijado por supuestos y premisas de decisión similares, cuya mejor consecuencia será la coherencia en las mismas.

8.3.2 Convocar a todo el Personal para que Participe

Realmente, es ésta una de las ventajas sobresalientes de la Planeación Estratégica. No importa el nivel de información y conocimientos disponible de la dirección, es absolutamente imposible que esté consciente de todos los datos y disponga de toda la información necesaria para el proceso de trazar rumbos ciertos al futuro de la empresa. En ese orden de ideas, es conveniente que la información poseída por todo el personal, se acumule y coloque al servicio de la empresa, algo fácilmente obtenible con el empleo de la herramienta.

8.3.3 Buscar Compromiso a través de la Participación

Pero hay algo más. En la práctica, los responsables por la implementación de los planes serán los diferentes miembros de la infraestructura humana, cuyo compromiso, en buena medida, dependerá del nivel de participación. Sueña la dirección empresarial que aspira a una implementación exitosa sin haber contado con el recurso de todos, no sólo en la fase de la formulación, vía la consecución de la información, sino en la implementación, a través de un verdadero interés común.

8.3.4 Emplear todo el Conjunto de Herramientas que Posibiliten Disponer del Máximo de Información

Quienes están familiarizados con la planeación estratégica, fácilmente identifican un conjunto de técnicas que posibilitan disponer del máximo de información requerida.

En lo relativo al entorno, la idea es contar no sólo con información ambiental actualizada, sino con las tendencias, para lo cual diferentes técnicas de proyección, como son los pronósticos o la metodología de los escenarios, entre otras, brindan excelentes oportunidades.

No es intención de este artículo revisar el conjunto de instrumentos disponibles. Al lector interesado lo invitamos a repasar la presentación de Le Blanc⁽¹¹⁾, quien propone las siguientes: La auditoría

(11) Palma Le Blanc, Arturo. Dirección de Organizaciones. 1a. ed. Santiago de Chile: Dolmen, 1993, cap. 7.

situacional; el análisis competitivo de Porter; la curva de la experiencia; el análisis matricial; la matriz atracción de la industria- fortaleza del negocio; la matriz de crecimiento de Ansoff; la matriz de diversificación de Kelling y la relación crecimiento de mercado- posición competitiva. Igualmente se sugiere revisar el texto de Sallenave ⁽¹²⁾ quien es bastante prolijo en su inventario de técnicas disponibles, con la convicción de que tras cada una de ellas, y dependiendo de la situación específica, se esconde un potencial inmenso en el proceso de recolección y análisis de información para la formulación de estrategias.

8.3.5 Existencia de un Verdadero Comité de Dirección

Se podría suponer que sí existe un comité de dirección, sus miembros saben cooperar como equipo de trabajo. Nada más alejado de la verdad. Una revisión del conjunto de características de un buen equipo de trabajo permitirá entender la afirmación.

Características de un Buen Grupo de Trabajo

Según Bales ⁽¹³⁾, un buen equipo de trabajo asume las siguientes características:

1. Gran confianza entre sus componentes.
2. Comunicaciones caracterizadas por su espontaneidad.
3. Capacidad para escucharse mutuamente.
4. Genuino interés por los otros miembros del grupo.
5. Objetivos plenamente compartidos y comprendidos por todos los miembros.
6. Capacidad para ventilar constructivamente las diferencias.
7. Capacidad para utilizar las capacidades, conocimientos y experiencias de los miembros.
8. Participación e integración entre todos los componentes.

Estas características deben estar presentes en los equipos de trabajo responsables por la planeación estratégica. Y en la medida en que se presenten, se traducirán en el mejor compromiso con la tarea y en la calidad del resultado final.

(12) Sallenave, Jean Paul. La Gerencia Estratégica. 1a. ed. Bogotá: Norma, 1985, cap. 8.

(13) Bales, R. F. Interaction Processes Analysis. 1a. ed. Mass: Addisonwesley, 1950, p.48.

8.3.6 Disponer de un Experto en Proceso

Apropiarse conceptualmente de los principios de la Planeación Estratégica, incluida su metodología, es un esfuerzo relativamente sencillo. Llevarlo a la práctica se vuelve complejo, especialmente por la incidencia de múltiples factores propios de la relación humana.

Afortunadamente en el mercado se dispone de personas expertas en la metodología, cuyos servicios son bienvenidos en la medida en que los asesorados sepan aprovechar el soporte. A continuación queremos compartir algunas reflexiones sobre el papel de los asesores, buscando desmitificar su rol, y preparar la gerencia para que efectivamente optimice sus servicios.

Cómo Optimizar el Servicio de los Asesores

Ante todo, debe quedar claro que el responsable por la elaboración de las estrategias, empleando o no la herramienta, es la alta dirección; nunca el asesor. Se acude al juicio experto para evitar asumir los mayores gastos producto del desconocimiento y la improvisación. Pero la responsabilidad decisoria última no es delegable y siempre residirá en cabeza de la dirección.

Como experto en el proceso, pueden esperarse grandes contribuciones de los asesores: Algunas podrían ser: Crear el ambiente grupal que optimice las aportaciones de los participantes; implementar la dinámica que precipite las acciones requeridas para la formulación estratégica; evaluar y dar feedback respecto a la calidad de la actuación; y brindar un ambiente de compromiso con los resultados obtenidos.

El experto en Planeación Estratégica generalmente lo es también en dinámicas de grupo. Y como tal, está capacitado para optimizar las consecuencias de la conducta humana en la calidad de la acción grupal. Tales conductas se manifiestan en forma positiva o negativa. Por ejemplo, la alta necesidad de reconocimiento puede llevar a un miembro del grupo a extremar su participación, aun a costa de los aportes de los otros, con lo cual afecta negativamente la calidad del resultado final. Un experto en proceso no sólo observaría esto, sino que generaría una dinámica en función de la cual aminora el impacto, sensibilizando al participante, y colaborándole en la satisfacción de su necesidad, según parámetros de conveniencia para común.

Como herramienta, es un invaluable soporte para la gerencia moderna en el cumplimiento de su responsabilidad esencial, como es la de formular acertadas estrategias. Pero nunca podrá reemplazar el juicio y buen tacto que deben acompañar a la alta dirección. Y asumiendo cada uno el papel que le corresponde, la Planeación Estratégica se convierte en una alternativa incomparable e incuestionable en su función de apoyo al ejercicio de la dirección organizacional.

RESUMEN

Se podría ampliar el conjunto de condiciones exigidas para obtener todo lo mejor del potencial de la Planeación Estratégica. Sería interminable esta presentación. Sin embargo esperamos haber acertado en dimensionar la Planeación Estratégica en sus posibilidades y limitaciones. Como herramienta, es un invaluable soporte para la gerencia moderna en el cumplimiento de su responsabilidad esencial, como es la de formular acertadas estrategias. Pero nunca podrá reemplazar el juicio y buen tacto que deben acompañar a la alta dirección. Y asumiendo cada uno el papel que le corresponde, la Planeación Estratégica se convierte en una alternativa incomparable e incuestionable en su función de apoyo al ejercicio de la dirección organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, Kenneth. Manual de Administración Estratégica. 1a. ed. Méjico: MC'Graw Hill, 1984
- Cope, Robert. El Plan Estratégico. 1a. ed. Bogotá: Legis, 1991.
- David, Fred. La Gerencia Estratégica. 7a. ed. Bogotá: Legis, 1993.
- Guerín, Wils Le Lourain. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. 1a. ed. Bogotá: Legis, 1991.
- Heller, Robert. Gerencia Moderna. 1a. ed. Bogotá: Tercer Mundo, 1994.
- Hermida, Jorge. Administración y Estrategia. 1a. ed. Buenos Aires: Machi, 1992.
- Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. Madrid: Mc'Graw Hill, 1990.
- Johansen, Oscar. Introducción a la Teoría General de los Sistemas. 1a. ed. Méjico, Limusa; 1982.
- Laris, Francisco Javier. Estrategias para la planeación y el control empresarial. 1a ed. 2a ed. Méjico: Trillas, 1979.
- Miro, Eliseo. Estrategia Empresarial. 1a. ed. Buenos Aires: Machi, 1975.
- Morales N., Enrique. La Macrogerencia Empresarial. 1a. ed. Bogotá: ECT, 1993.
- Ogliastri, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. 1a. ed. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1992.
- Omhae, Kenichi. La Mente del Estratega. 1a. ed. Méjico: Mc'Graw Hill, 1982.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. 1a. ed. Buenos Aires: Vergara, 1992.
- Steiner, George. Planeación Estratégica. 2a. ed. Méjico: Cecsca, 1988.
- Treggoe, B.B. Estrategia de Alta Gerencia. 1a. ed. Méjico: Interamericana, 1983.