

Un Nuevo Enfoque para la Planeación Estratégica

por Carlos González

La planeación estratégica fue conceptualizada como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas.

Mediante este proceso se deberían establecer las metas organizacionales, definir las estrategias y políticas para alcanzarlas, y desarrollar planes detallados para asegurar la realización de las estrategias y alcanzar los fines buscados.

Durante los años 70's algunas empresas grandes, principalmente norteamericanas, implantaron sistemas de planeación estratégica, y consideraron que con ello podrían predecir el futuro y diseñar una estrategia exitosa. Dos casos relevantes y ampliamente difundidos fueron los de *General Electric* y *Texas Instruments*.

La alta dirección y un staff técnico de planeación eran los responsables de formular las estrategias de la organización, las cuales se instrumentaban mediante la formulación de objetivos, programas, planes detallados de operación y presupuestos, que servían para controlar estrechamente el cumplimiento de los fines establecidos. Sin haber estado sujeta a pruebas rigurosas, pero habiendo sido aceptada por empresas famosas, la idea se extendió, ya que intuitivamente parecía correcta y prometía soluciones rápidas a problemas complejos. Pronto se incorporó al pensamiento de los ejecutivos, a las estructuras de las empresas y a los servicios de las grandes firmas de consultoría de negocios. Sin embargo, se empezaron a conocer fracasos.

En 1981, Jack Welch fue nombrado Presidente del Consejo y Director General de *General Electric*. En 1989, en su informe a la asamblea de Accionistas comunicó que, durante su gestión, había desmantelado el sistema de planeación estratégica, porque los reportes, las juntas y el papeleo generado en los altos niveles provocaba que un gran número de personas gastara su tiempo sirviendo al sistema o peleando contra él. Con el cambio, indicó, la toma de decisiones había logrado una mejora extraordinaria.

En 1982, la alta dirección de *Texas Instruments* también comunicó una modificación sustancial a su Sistema de Objetivos, Estrategias y Tácticas, debido a que su enfoque era más hacia el sistema que a la innovación que se pretendía generar.

Algunas de las fallas fundamentales en la práctica de la Planeación Estratégica fueron: asumir que el futuro es predecible; separar a los ejecutivos de la línea del proceso estratégico; planear por eventos de una sola vez; y tener obsesión por el control.

Hacer explícitas esas fallas lleva a reconocer que: el futuro del entorno (¡y el presente!) es demasiado complejo y sufre cambios muy rápidos para ser comprendido con sólo el análisis de datos duros; el cambio exige con frecuencia, un proceso de aprendizaje en tiempo real que no debe estar sujeto a eventos de diseño y revisión programados; resulta inconveniente prescindir de los conocimientos, experiencia en el negocio e intuición de los ejecutivos de la línea en el proceso estratégico y pretender sustituir esas aportaciones con análisis de información cuyos resultados terminan extrapolando patrones de condiciones actuales; esa separación disminuye el compromiso y genera conflicto en la organización; y el exceso de control origina un clima de inconformidad e inflexibilidad que favorece la creación de estrategias enfocadas al corto plazo.

Como vemos, la planeación estratégica es una herramienta que pretende desagregar, articular, racionalizar y formalizar los procesos de toma e integración de decisiones estratégicas.

Pero, el proceso de creación de la estrategia, acorde con el comportamiento del entorno y de la empresa misma, es dinámico, irregular, discontinuo e interactivo, y enfatiza el aprendizaje y la síntesis para la toma de decisiones y acciones estratégicas previstas y emergentes.

En este proceso, la visión intuitiva, la creatividad y el buen juicio de la alta dirección y la gerencia, la experiencia colectiva, la prueba y error, y aún la casualidad, constituyen elementos importantes que son complementados con actividades de análisis técnico para la definición, adecuación o cambio del rumbo de la empresa.

Con las consideraciones anteriores podemos concluir que el modelo teórico tradicional de planeación estratégica no responde a las necesidades del proceso de creación de la estrategia; y, por tanto, la problemática que originó su aplicación fue un resultado lógico de esta inadecuación.

No obstante, la práctica de la planeación estratégica ha generado conocimiento y herramientas que pueden contribuir a mejorar el proceso de creación de la estrategia, asumiendo que, en su toma de decisiones estratégicas, los directores de empresa se

enfrentan tanto a problemas que requieren y permiten un análisis sistemático y decisiones racionales, como a situaciones complejas novedosas o urgentes que exigen soluciones creativas basadas en intuición o improvisación para aprender haciendo antes de arribar a una decisión final.

Cada empresa debe decidir el apoyo que brindará a la función de planeación en su organización, de acuerdo a sus propias condiciones y a las características de su alta dirección; sin embargo, es conveniente que propongamos un conjunto de actividades que debieran ser consideradas para tal decisión. A continuación se listan esas actividades.

- Contribuir a impulsar y mejorar el pensamiento y el actuar estratégicos de la empresa. Esto implica impulsar a pensar en el futuro en forma creativa y ayudar a dar cierto orden al proceso de formación de la estrategia, puesto que las estrategias pueden surgir en toda clase de tiempo, forma y lugar.
- Contribuir a que la estrategia quede expresada en términos suficientemente claros para ser puesta en operación, enfatizando los mensajes principales que deben mover las ideas a la acción.
- Colaborar en la descomposición de la estrategia en: subestrategias corporativas, de negocios y funcionales; programas de inversión de capital, programas de acción, y planes operativos, y su conversión a presupuestos.
- Contribuir al examen (investigación y evaluación) de estrategias previstas y emergentes ya autorizadas, para hacer explícito si fueron o no realizadas y su efectividad en cuanto a su implementación y adecuación a los requerimientos de la empresa.
- Elaborar, para los ejecutivos de la línea, estudios no rutinarios del entorno, de la organización, y derivados del examen de estrategias previstas (ya autorizadas), que alimenten y enriquezcan al proceso estratégico.

En las dos últimas actividades, algunas herramientas de análisis tales como el análisis competitivo de Porter, el *benchmarking*, los modelos de simulación, y el desarrollo de escenarios, pueden ser de gran ayuda.

- Apoyar a los ejecutivos de la línea en la creación de estrategias emergentes. El trabajo realizado en el examen de estrategias y de elaboración de estudios pueden servir para esta actividad.

Conclusiones

La hipótesis que apoyaba el uso de un solo modelo formal para la creación de la estrategia de la empresa ha sido invalidada.

En la realidad, requerimos dos procesos: el estratégico y el de planeación.

En este artículo hemos propuesto un nuevo enfoque para la planeación estratégica, donde sus actividades se dirijan a brindar un apoyo efectivo al proceso estratégico, particularmente en aspectos de análisis y programación; y el conjunto de herramientas de diagnóstico y análisis a los que deberán reconocerse sus ventajas y limitaciones, entre estas últimas, su falta de universalidad.

Referencias:

Fogg, C.D., 1999, *Implementing Your Strategic Plan*, New York; Amacom.

Lorange, P. y Vancil, R.F., 1977, *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Mintzberg, H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.

Quinn, J.B., Mintzberg H. y James R.M., 1988, *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Sloan Management Review, Spring, 1999.

Steiner, G.A., 1979, *Strategic Planning*, New York, The Free Press.