

## Ensayos

# La necesidad de la planeación estratégica

## en las organizaciones industriales modernas

### Resumen

La capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización industrial opera en un medio que experimenta constantes cambios; cambios de tipo tecnológico y político; cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica, derivados del fenómeno de globalización. El ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, debido a que la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales que a su vez demandan la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales y algunas veces, incluso, de culturas diferentes.

En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir organizaciones industriales bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los peligros.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe reflexionar sobre

### Abstract

The ability of an industrial organization to maintain its competitive edge and achieve growth rates depends to a great extent on planning its activities, the development of programs leading to new products and services, and the adoption of adequate strategies. Essentially, the need for planning is based on the fact that all industrial organizations operate in an ever-changing environment. These changes can be technological or political, changes in the degree and nature of competition, changes in attitudes or social norms and in economic activity, all as a result of globalization. The rate of change has greatly increased as a result of the ever-increasing interdependence of the surrounding factors which have led to more complex demands in terms of administrative operations. There has also been an obvious increase in the size and complexity of commercial organizations and these in turn demand the integration of interests and needs of diverse groups or functional areas, and even sometimes of different cultures.

Within the context of this complex environment and uncertainty there is an urgent need to run industrial organizations based on the ideas and concepts of strategic planning and administration. By this we mean a dynamic and systematic process based on an attitude and way of life which requires dedication to identify opportunities and dangers which may arise in the future in order to make decisions in the present and thereby make the best of the opportunities and avoid the dangers.

The changes that have taken place during the past few decades have increased the complexity of administrative problems at the same rate as economic and industrial activity. As a result, business-people have to reflect on the set of fast changes happening around them, and administering these changes is both a challenge and an oppor-

### Abstrait

La capacité d'une organisation industrielle à conserver sa compétitivité et à obtenir des taux de croissance, dépend surtout de la planification de ses activités, du développement de programmes de nouveaux produits et services, et de l'adoption de stratégies adéquates. La nécessité de planifier, essentiellement, dépend du fait que toute organisation industrielle agit dans un milieu qui expérimente des changements constants, des changements de type technologique et politique; des changements de degré et de caractère en ce qui concerne la concurrence, dans les attitudes ou normes sociales et dans l'activité économique, venant du phénomène de globalisation. Le rythme de changement, dans l'environnement, s'est rapidement accéléré, et se doit aussi à ce que la principale interdépendance des facteurs de l'environnement a conduit à des demandes plus complexes quant aux opérations administratives. Il y a eu une croissance évidente en taille et en complexité des organisations commerciales qui, à leur tour, demandent l'intégration d'intérêts et de nécessités de groupes divers ou d'aires fonctionnelles et quelquefois, aussi, de cultures différentes.

Dans ce contexte complexe et incertain, un besoin impérieux de diriger des organisations industrielles a surgi sous les idées et concepts de la planification stratégique ou gerence stratégique, conçue comme un processus dynamique et systématique fondé sur une attitude et une manière de vie qui réclame une attention particulière pour identifier les opportunités et dangers qui peuvent apparaître dans l'avenir, afin de prendre des décisions dans le présent et tirer parti de la meilleure manière des opportunités et éviter les dangers.

Les changements enregistrés ces dernières décades ont fait croire la complexité des problèmes d'administration au même rythme que l'activité économique et industrielle, de telle sorte que l'homme d'entreprise doit réfléchir à l'ensemble des

el conjunto de cambios acelerados que conforman su entorno, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación estratégica.

tunity which must be faced using a method called strategic planning.

changements accélérés de son environnement. L'administration de ceux-ci est un défi et l'occasion d'être confronté à une méthode et, cette méthode s'appelle planification stratégique.

Conrado Aguilar Cruz \*

## Introducción

El ejercicio de la planeación en una organización industrial constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos. La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales.

Por su función, la planeación estratégica se convirtió en la herramienta administrativa de uso más común entre las empresas estadounidenses exitosas después de la Segunda Guerra Mundial. Pero, ¿cuáles fueron las circunstancias en las que surgió la planeación estratégica?, ¿cuáles son sus características particulares que le dan ventaja frente a la planeación tradicional? y ¿cuáles son sus perspectivas y limitaciones dentro de la empresa mexicana?

El objetivo esencial del presente trabajo consiste en analizar a la planeación estratégica en términos de su contribución teórica al éxito de las organizaciones industriales modernas frente a la planeación tradicional.

A lo largo del estudio se desarrolla el concepto de planeación, la necesidad de su uso en la organización y su importancia; se expone el papel que desempeña la planeación en la alta dirección desde un punto de vista moderno (administración estratégica); finalmente, se presenta una evaluación sobre las perspectivas de la planeación estratégica para el éxito de la empresa mexicana en las condiciones actuales de cambios constantes en el entorno.

Aún cuando en otros contextos pudieran usarse como sinónimos los conceptos de planeación y planeación estratégica, aquí se emplean de forma distinta para distinguir a la planeación tradicional de la planeación estratégica con el propósito de compararlos.

\* Profesor-Investigador, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades de la UTM.

## Sobre el concepto de planeación

Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización". (Reyes, 1996, p.165)

Planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización" (Ivankevich, 1997, p.199)

A partir de las definiciones anteriores podemos establecer el significado de la planeación en forma más amplia como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en tiempo determinado. La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

La planeación no pronostica las ventas de un producto, va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales, por ejemplo: ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?.

Peter Drucker (1995), en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: qué es nuestro negocio y cuál debería ser, evidentemente se trata de preguntas fundamentales que conducen al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas.

## Importancia de la planeación en la organización

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización<sup>1</sup>, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones<sup>2</sup> con una fuerte orientación hacia el futuro. (Gómez, 1994).

Una planeación debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual, se necesita reflexionar y ayudar a la imaginación para elaborar un

1 A lo largo de este trabajo haremos referencia a empresa u organización como sinónimos y en forma indistinta. Toda vez que, de acuerdo con Stoner (1996), una organización está compuesta por dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

2 El proceso decisional contempla cinco pasos : identificación del problema ; definición del problema y de los objetivos ; identificación y desarrollo de cursos alternativos de acción ; desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas y, puesta en práctica de la solución. (Jennings y Stuart, 1996)

modelo completo de actividades a desarrollar. (*Kenichi, 1982 y Martínez, 1994*).

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja con los ojos vendados. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

## La planeación tradicional

En este apartado se estudia el concepto de planeación, sus propuestas fundamentales y sus limitaciones desde el punto de vista tradicional, en la perspectiva de la teoría de la organización y la administración, con el objeto de confrontarlo con el de la planeación estratégica.

No fue sino hasta el movimiento de la administración científica, los escritos de Max Weber sobre burocracia y los primeros teóricos del proceso administrativo, cuando se desarrolló el cuerpo sistemático de conocimientos relacionados con la administración de empresas y otras organizaciones complejas. (*Kast y Rosenzweit, 1988*) Es también en este contexto donde surge el concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo, tratado por vez primera por Taylor y Fayol.

Se reconoce a la escuela de la administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea, Frederick W. Taylor (1856-1915) su fundador y principal intérprete, hacia la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX. (*op.cit.*)

Los puntos de vista de Taylor tenían fuerte influencia de la ética protestante; acentuaba el valor del trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un papel social. Tuvo una orientación pragmática, por lo que no desarrolló una extensa teoría general de la administración. Subrayaba en especial, la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos. (*op.cit.*)

En su obra *Principios de la administración científica* trata de resumir su concepción científica de la administración, como una búsqueda y respuesta a la necesidad de aumento de eficiencia y productividad por parte de las organizaciones industriales. Según su

filosofía, el nuevo papel de la administración se basaba en las siguientes cuatro tareas: 1) desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplaza a los antiguos métodos y reglas; 2) seleccionar al trabajador científicamente y después capacitarlo, enseñarle y desarrollarlo, a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo; 3) cooperar con el potencial humano de tal manera que se asegure que todo trabajo se haga acorde con los principios científicos y 4) dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, donde la primera asumirá todas las funciones por estar mejor capacitada que los trabajadores. (Kast y Rosenzweit, 1988).

La administración científica exigía a los administradores que planearan, organizaran y controlaran el desempeño del trabajo, ya que demandaba un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos de administración. Se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un microenfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de la administración. Henri Fayol (1841-1925), fue uno de los primeros en exponer la teoría de la administración.

Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos : planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas. Para Fayol, *prever o planear*, era avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades. (op.cit.)

Su modelo de autoridad se soporta sobre sus premisas: autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacer obedecer. Sus trabajos se desarrollan dentro de la dimensión formal, sin considerar las variables de la conducta y el comportamiento. Consideró al individuo como una *constante* a quien sólo hay que indicarle que hacer para que lo realice. A partir de esta premisa se desprende la concepción mecanicista que considera a los individuos como no pensantes, totalmente sumisos, casi como autómatas o máquinas.

Durante las décadas de los años veinte y treinta, otros escritores, desarrollaron sus puntos de vista, siguiendo el modelo establecido por Fayol, entre estos se encuentra Luther Gulick, quien retoma y señala que la tarea de la administración consta de los cinco elementos que propuso Fayol, más otros dos. Entre estos reconoce que prever o planear es uno de los primeros elementos (actividad básica del proceso administrativo) cuya función está, para él, separada en dos: vaticinar y hacer planes. Donde vaticinar es la actividad que precede a hacer planes. (op.cit.)

La planeación tradicional analizada desde el punto de vista de la teoría clásica de la administración hace referencia a la planeación del trabajo del hombre en la empresa; la administración científica se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Entre las principales críticas que recibe esta teoría encontramos las siguientes: La teoría clásica partió del concepto de sistema cerrado para estudiar a las organizaciones, lo cual es irreal. El modelo no considera muchas de las influencias del medio ambiente en las organizaciones, ni aspectos internos de importancia, parte de un supuesto irreal con respecto a la conducta humana. Los conceptos clásicos fueron escritos por administradores prácticos y que se basan solo en las experiencias personales y observaciones limitadas.

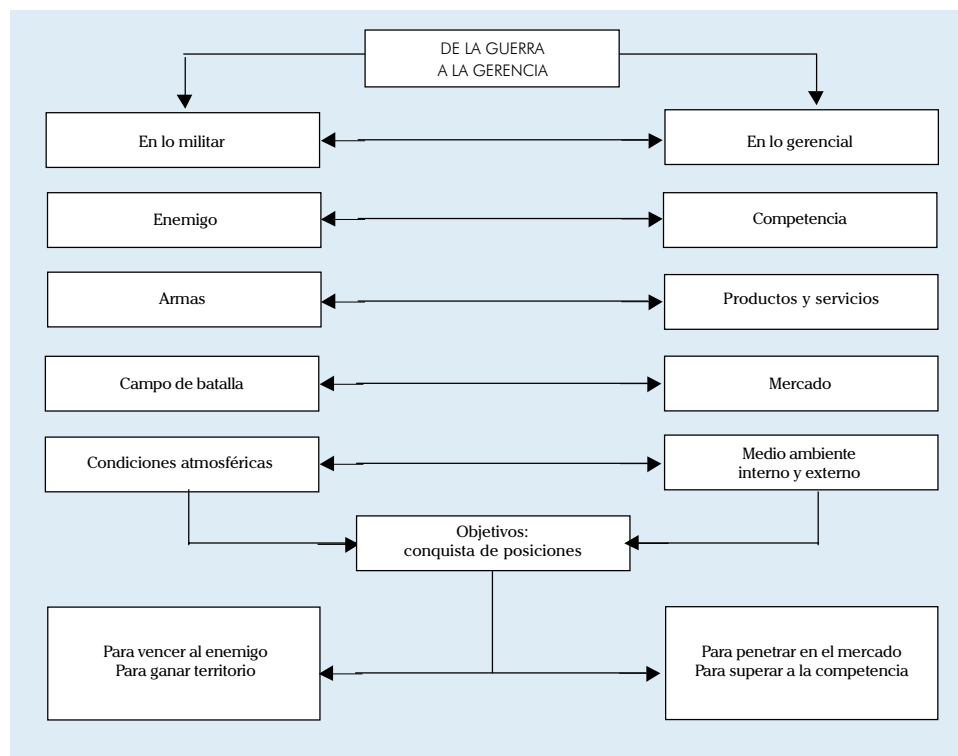
El concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo surge en este marco teórico, pero con un significado y aplicación un tanto diferente del que hoy conocemos, en la medida en que se aplica al trabajo humano en el interior de la empresa y no con relación al entorno de la misma.

A pesar de éstas críticas, los conceptos clásicos representan una parte importante, aunque limitada, de la teoría organizacional. Se han planteado serias dudas relacionadas con la validez del enfoque y los principios vertidos por los teóricos del proceso administrativo. Sin embargo, muchos de los conceptos tienen aplicación en las organizaciones actuales, es el caso de "formación piramidal", "principio escalar", "unidad de mando", "delegación de autoridad" y "división departamental".

## El concepto de estrategia

La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de *acciones* que realiza para responder al enemigo. (Stoner, 1996)

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o *acciones*. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del "gran" plan. Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en los negocios, (ver figura de la página siguiente). "Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra (...), al establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc." (Martínez, 1994, pp.69-70).



Analogías entre la estrategia militar y la estrategia en los negocios. Idea original tomada de Martínez, 1994, p 70

El General Robert E. Wood, presidente de la gigantesca casa de ventas por correo de Sears, Roebuck and Co., hizo destacar un tema similar en la década de los años veinte. Wood se dio cuenta que la creciente popularidad del automóvil permitiría el acceso a las áreas urbanas a un número cada vez mayor de personas. Una población que ya no estaba confinada al campo, razonaba, abandonaría el catálogo de ventas por correo en favor de las tiendas al menudeo. Fue así como Sears se al final lograron el éxito. "Los negocios son de cierta manera como la guerra", escribió el general, "si su estrategia general es correcta, se pueden cometer varios errores tácticos y aún así la empresa puede resultar exitosa". (Steiner 1998, p.12-13).

## La Planeación estratégica

"La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo". (Steiner, 1998, p.7).

A lo largo de la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica". (op. cit).

Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió

principalmente a los cambios del entorno o medio ambiente<sup>3</sup> ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un cada vez más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. Por ejemplo, en 1949 la mayoría de las 500 compañías de Fortune eran de una sola línea de 271 productos o empresas de una sola idea clave; para 1970, no únicamente la mayoría se convirtió en organizaciones multi-industriales, sino que muchas se transformaron también en organizaciones multinacionales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituye una empresa *estratégica*, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración. (Sallenave, 1992).

En otras palabras: "el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento<sup>4</sup>, de cambios discontinuos y acelerados; conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo y dirección conforme a la tradicional gerencia operativa<sup>5</sup>". (Martínez, 1994, p. 20)

Es en este complejo contexto ambiental y de incertidumbre<sup>6</sup> que se impone la necesidad de dirigir a las organizaciones industriales bajo las ideas y conceptos de la gerencia estratégica o planeación estratégica.

3 El medio ambiente de una organización esta determinado por categorías económicas, demográficas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y otras. (ver a Steiner, 1998, p.134)

4 El fenómeno de turbulencia se le asocia a los agitados acontecimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Acontecimientos que se expresan en cambios cualitativos y discontinuos, incremento en la velocidad del cambio, mayor interdependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones, es decir, acontecimientos irregulares y difíciles de predecir. (Peter Drucker, 1980 y Ansoff, 1979, citados en Martínez, 1994)

5 La gerencia operativa se enfoca principalmente al comportamiento interno de la organización a la parte operativa.

6 La incertidumbre comprende el grado de relativa certeza con que se puede predecir el resultado esperado, objeto de una decisión. (Martínez, 1994, p.36)

La planeación estratégica "es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro". (Martínez, 1994, p.98)

Steiner (1994) define a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura. Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros". (p.20) Segundo, "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados". (p.20-21) Tercero, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección (...)" (p.21) y finalmente "un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos". (p.21)

En este trabajo se comparte esta última interpretación de la planeación estratégica por concebirse como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud por analizar el futuro en busca de oportunidades. Sin embargo, la planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, pero tampoco es nada más un conjunto de planes; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas planteadas. La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que

servan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro, sino más bien para lograr anticiparse a los acontecimientos, incluso influir en ellos. Y, en esta tarea la alta dirección desempeña un papel muy importante; pero ¿qué debemos entender como alta dirección? la alta dirección es el órgano que dirige, determina la visión y establece normas, afronta tareas específicas, requiere su propia organización y resuelve problemas estructurales y estratégicos específicos, en relación con el tamaño, la complejidad, la diversidad, el crecimiento, el cambio y la innovación.

Cada unidad administrativa fuera de la alta dirección está diseñada para una tarea importante y de carácter específico, sobre la base de la descentralización y aplicando el enfoque de sistemas<sup>7</sup>. Cada elemento constitutivo de la organización se define por una contribución específica. La única excepción es la alta dirección. Su tarea es multidimensional. No hay una tarea de la alta dirección, solo hay tareas. (Peter Drucker, 1995)

En primer lugar, se tiene la tarea de meditar la misión de la empresa, es decir, de formular la pregunta ¿cuál es nuestra actividad y cuál debería ser? Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias y la elaboración de las decisiones actuales en vista de los resultados del futuro.

Es evidente que todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que pueda abarcar el panorama total de la actividad y que pueda tomar decisiones que afectan a toda la organización, que pueda equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras; y que pueda distribuir los recursos humanos y materiales en vista de los principales resultados.

Se requiere de un órgano que se preocupe de la distancia entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente. Se requiere de un órgano interesado en la visión de las áreas funcionales. Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización hu-

7 Concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas. Los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. (Stoner, 1996, pp. 49-50)



mana. Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, especialmente en la creación de la alta dirección futura. El espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores y las creencias de estos individuos determinan el ejemplo que se propone a toda la organización y también el grado en que ésta se respeta a sí misma.

También es necesario meditar la estructura y el diseño de la organización y poder adoptar decisiones relacionadas con esa misión global. Las relaciones con clientes, proveedores, comunidad financiera, instituciones públicas, afectan esencialmente la capacidad del desempeño de la empresa. Afrontar las crisis importantes para asumir el control cuando las cosas se desvían gravemente es de capital importancia.

Lo anterior es, a lo sumo, una lista parcial que muestra que si bien hay una auténtica función de la alta dirección, no existe una fórmula general para las tareas que le corresponden. Todas las empresas necesitan de una función de la alta dirección. Cada una tiene tareas específicas y particulares.

Es necesario desarrollarlas a partir de un análisis específico de la visión y el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias y sus actividades fundamentales. En este sentido debemos preguntarnos cuáles son las cosas específicas que deben ejecutarse en la empresa en relación a su importancia fundamental para el éxito y la supervivencia de la misma y cuáles son las cosas específicas que pueden estar a cargo de las personas que ven la totalidad del panorama desde la empresa para equilibrar las necesidades actuales con las necesidades del futuro.

La necesidad de planear no sólo es una función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todas aquellas personas que ocupan un puesto directivo por mínimo que sea su nivel jerárquico, pero sí debe asumir tres funciones fundamentales.

La primera función es preservar la empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o que los objetivos que habían sido fijados no se logran y la tercera es concebir el futuro o proponer nuevos objetivos por alcanzar.

Los ejecutivos de alto nivel dedican la mayor parte de su tiempo a la planeación de largo plazo porque solo así lograrán desarrollar planes a largo plazo.

Lo anterior exige la participación de los miembros de la organización que tienen insumos de información vital para el proceso de decisiones. La planeación estratégica establece los principales objetivos que debe lograr una organización a largo plazo (generalmente de 3 años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos.

Al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta la situación interna y de los recursos con que cuenta la organización, las condiciones vigentes externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro, la formulación de los objetivos organizacionales que pretendan ser logrados, las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados. Es importante destacar que al empezar a trabajar en la determinación de los objetivos, se debe primero definir el significado del objetivo de la empresa, éste es fundamental a la naturaleza de la empresa misma ya que la distingue de las demás organizaciones, es algo permanente e "inalterable"; constituye la razón de la existencia de la empresa, aquello para lo que aparece y para lo que existe.

En la gestión de la organización moderna una de las principales metas de la alta dirección debería ser lograr la permanencia de la empresa en el mercado a partir de donde se debe buscar crecimiento mediante diversas estrategias competitivas; un incremento de la productividad, diversificación, diferenciación, siempre pensando en la satisfacción del cliente interno y externo. La satisfacción del cliente externo se logra mediante el cumplimiento sistemático de los requerimientos del producto, del precio y del servicio, en términos de calidad.

## Conclusiones

El proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil cuando se organiza el trabajo de planeación. La planeación en sí requiere de planeación; la persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa será el ejecutivo de más alto nivel en la organización junto con su equipo de trabajo, e involucrará a todos los miembros de la empresa desde su posición o área de trabajo.

La diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente se puede observar en que la planeación tradicional (propia de la gerencia operativa) maneja las variables controlables (niveles de producción, precios, productos, presupuestos, etc.); considera las condiciones de un mercado estable y bien definido; generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas (públicos) y busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente; estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnologías y prácticas comerciales; segmenta al mercado sobre la base del nivel de ingresos del consumidor. En cambio la planeación estratégica responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición

de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etc); finalmente, persigue un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes. Además segmenta el mercado con base en variables geográficas, demográficas, psicológicas y relacionadas con el producto (frecuencia y tipo de uso, lealtad a la marca, etc.). Todo esto sin perder de vista preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión/visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos/servicios y medio ambiente.

Las crisis recurrentes de las dos últimas décadas en México configuran un escenario complejo y para muchos preocupante, principalmente para aquellos empresarios que por su incapacidad no dejan de aludir a ella como justificante de su inactividad y de sus fracasos ante los nuevos retos que implican los tiempos de cambio en que vivimos. Estos dirigentes, generalmente, de micro, pequeñas y medianas empresas aplican estrategias

fallidas que ponen de manifiesto la incapacidad para dirigir o bien debido a un intento, poco afortunado, por lograr resultados rentables en el corto plazo. Esta manera tradicional de hacer negocios, propia de un modelo de economía cerrada, ha quedado en el pasado y ya no corresponde con las nuevas condiciones predominantes en una economía de libre mercado.

Por fortuna también observamos a dirigentes de empresas que toman una actitud de liderazgo y de verdaderos estrategas, consideran al medio ambiente turbulento y de incertidumbre como una fuente de oportunidades de negocio, demostrando así, una vez más que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de cambio causantes de buenos resultados, son los altos dirigentes de organizaciones industriales, es decir, la alta dirección mexicana.

El éxito o fracaso de las organizaciones mexicanas depende de la calidad y capacidad de quienes las manejan y dirigen pero sobre todo de la comprensión, dominio y aplicación adecuada de metodologías como la planeación estratégica **T**

## Bibliografía

ABURTO J. MANUEL

1993 *Administración por Calidad*, CECSA, México, 121 pp.

BERNILLÓN, A.

1989 *Implantar y Gestionar la Calidad Total*, Ed. Gestión 2000, España, 206 pp.

CIAMPA, DIAN

1993 *Calidad Total. Guía para su Implantación*, Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 286 pp.

DRUCKER, PETER

1996 *Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*, Ed. norma, México, 318 pp.

FREMONT, E. KAST Y JAMES E. ROSENZWEIT

1988 *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4a. edición, Mc Graw Hill, México, 754 pp.

GÁLVEZ, A. EZEQUIEL

1993 *Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas*, Ecasa, México, 180 pp.

GÓMEZ, C. GUILLERMO

1994 *Planeación y organización de empresas*, octava edición, Mc Graw Hill, México, 432 pp.

- HERMIDA, JORGE, ET.AL.  
1993 *Administración y estrategia. Teoría y práctica*, 4a. edición, ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 575 pp.
- HOLT DAVID H.  
1987 *Management, principles and practices*, Prentice Hall, Londres, 340 pp.
- HUSE EDGAR F.  
1990 *El comportamiento humano en la organización*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 439 pp.
- IVANCEVICH JOHN M. ET AL.  
1997 *Gestión, calidad y competitividad*, Mc Graw Hill, México, 800 pp.
- JENNINGS DAVID Y STUART WATTAM  
1996 *Toma de decisiones, un enfoque integrado*, Ed. CECSA, México, 330 pp.
- JACKSON, PETER  
1996 *ISO 9000 BS5750. Implemente Calidad de Clase Mundial*, Limusa, México, 240 pp.
- KEPNER CHARLES Y BENJAMÍN TREGOE  
1989 *El nuevo directivo racional*, Mc Graw Hill, México, 238 pp.
- KING WILLIAM Y DAVID CLELAND  
1987 *Strategic, paninning and management*, Ed. Van Nostrand Hold, Nueva York, 468 pp.
- KOONTZ HAROLD Y HEINZ WEHRICH  
1998 *Administración, una perspectiva global*, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 796 pp.
- MARTÍNEZ VILLEGAS FABIÁN  
1994 *Planeación estratégica creativa*, 3ª. Reimpresión, Edit. PAC, México, 311 pp.
- MINTZBERG HENRY  
1979 *The structuring of organizations*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 408 pp.
- PORTER MICHAEL E.  
1988 *Estrategia competitiva*, 9ª, reimpresión, CECSA, México, 407 pp.
- REYES PONCE AGUSTÍN  
1996 *Administración de empresas. Teoría y práctica*, Ed. Limusa, México, 188 pp.
- ROBERTO RICO, RUBÉN  
1993 *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*, Ediciones Macchi, Argentina, 211 pp.
- SALLENAVE, JEAN PAUL  
1992 *La Gerencia y la Planeación Estratégica*, Ed. Norma, México, 332 pp.
- Steiner, George A.  
1998) *Planeación estratégica*, 23ª. Reimpresión, Ceca, México, 366 pp.
- STONER, JAMES, ET.AL.  
1996 *Administración*, sexta edición, Prentice Hall, México, 687 pp.
- THIERAUF ROBERT Y RICHARD A. GROSSE  
1997 *Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones*, Ed. Limusa, México, 560 pp.