

Capítulo uno

Introducción a la planeación estratégica aplicada

Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas

Alicia: ¡No sé para dónde voy!

Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

Lewis Carroll,

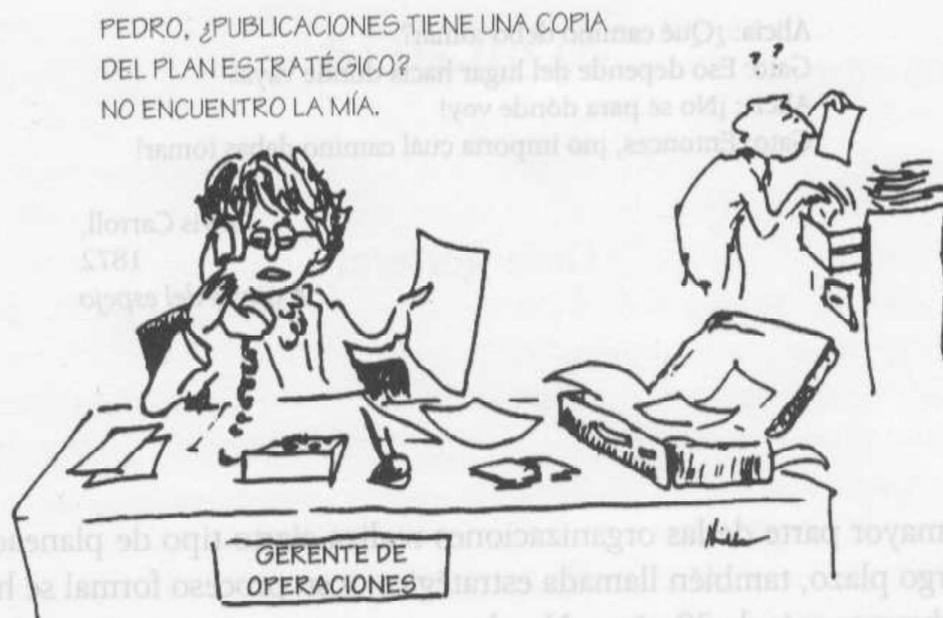
1872

A través del espejo

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. No obstante, nuestra experiencia como consultores en una amplia variedad de organizaciones nos ha convencido de que gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. Este estándar

para evaluar qué tan adecuado es el proceso de planeación estratégica de una organización es estricto y sólo pocas entidades lo cumplen a cabalidad. El presente libro proporciona una guía detallada y amplia para ayudar a las empresas a desarrollar un proceso de planeación estratégica que pueda satisfacer estos criterios, si se sigue con suma atención.

Cuando a los gerentes se les pregunta por el plan estratégico de sus organizaciones, con frecuencia se sienten apenados o avergonzados y comienzan a buscar en los cajones de sus escritorios o en sus archivos, lo cual obviamente no es funcional. A menudo, la planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización. Kastens (1979) establece proposiciones similares en una forma directa y comparativa.



Los planes estratégicos deben incidir en las decisiones diarias

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que la gerencia senior de la organización se involucre de manera estrecha con las primeras puesto que, evidentemente, es una función

ejecutiva y quizá la más importante. Resulta imprescindible que la gerencia senior se asegure de que el segundo tipo (las decisiones dirigidas en forma estratégica) se tome e implemente de manera apropiada. Ésta es la administración estratégica: la ejecución del plan estratégico. La planeación estratégica aplicada trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia senior de manera directa en el proceso de planeación. No obstante, el involucramiento no es suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Esta unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia.

DEFINICIONES

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: "La planeación... **se anticipa a la toma de decisiones**. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

En contraste, definimos planeación estratégica como "**el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo**". Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. El modelo de planeación estratégica que se presenta en este libro ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a la empresa a *crearlo*. En el capítulo 2 se presenta un análisis profundo del proceso de prever el futuro.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un

patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera *prueba de fuego* del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. El proceso de planeación estratégica esbozado en este libro aborda cada uno de los seis factores, aunque no en el mismo orden de presentación.

Para nuestros propósitos, la *planeación táctica* y la *planeación operativa* son sinónimas. Ambas se refieren a *cómo* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada implica la planeación táctica y operativa, este tipo de planeación se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general. En el capítulo 12 (*Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical*) se retoma la planeación táctica y operativa, y se considera la forma como se pueden integrar diversos planes que han sido desarrollados.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera, “¿Hacia dónde va usted?”, aparece en la cita de Lewis Carroll en la primera página del presente capítulo. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca

del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización —como Alicia— se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?” Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización, constituye la esencia del presente libro.

MIOPIA DEL MARKETING

La necesidad de previsión, central para la definición de planeación estratégica, se resalta en el artículo clásico “Miopía del marketing” (Levitt, 1960). Por *miopía del marketing*, Levitt quiere dar a entender una corta visión del marketing en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de las necesidades que se deben atender. En su importante artículo señala que en el caso de los ferrocarriles, el hecho de no considerar que se hallaban en el negocio del transporte fue la razón fundamental para su decadencia. Los ferrocarriles no decayeron porque hubiera desaparecido la necesidad de desplazar personas y carga; por el contrario, en la actualidad estas necesidades se satisfacen en otras formas: aeronaves, automóviles, camiones de carga y buses de pasajeros. Si los ferrocarriles hubiesen definido su misión como medio de transporte en vez de hacerlo como vía férrea, hoy tendrían divisiones de camiones de carga, aerolíneas y buses de pasajeros, y aún constituirían una gran institución norteamericana a nivel económico, político y social. El único ferrocarril de Norteamérica que parece haber comprendido y solucionado este problema en forma apropiada es el Canadian Pacific Railroad, que ha evolucionado hasta convertirse en una organización grande y exitosa.

PERO ACME WHIPS SIEMPRE HA FABRICADO (CARRITOS TODOTERRENO). ESTA CHARLA SOBRE "DISPOSITIVOS DE CONTROL PARA LOS VEHÍCULOS" SÓLO CONFUNDIRÁ A LA JUNTA DIRECTIVA.



Algunas organizaciones padecen este tipo de miopía

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Nuestra definición de planeación estratégica se concentra en el proceso de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la *administración estratégica* —que definimos como la implementación diaria del plan estratégico— constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre está al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear.

¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?” es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes —actuales y potenciales— y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué *no* es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

UN NUEVO MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de planeación estratégica que se plantea en esta obra se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo (figura 1-1) es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; al utilizarlo para la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de completarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso; por esa razón es el título de *Planeación estratégica aplicada*. Así mismo, difiere de los demás en su énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica. Se hace énfasis en ellos por que se considera que representan la ventaja competitiva de nuestro modelo, un tema que se retomará más adelante.

En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección (representada en el modelo mediante flechas). Si se pueden resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si éste no es el caso, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios.

En el presente capítulo se presenta una visión general del modelo y su utilidad. En los capítulos posteriores se examina cada fase en mayor detalle.

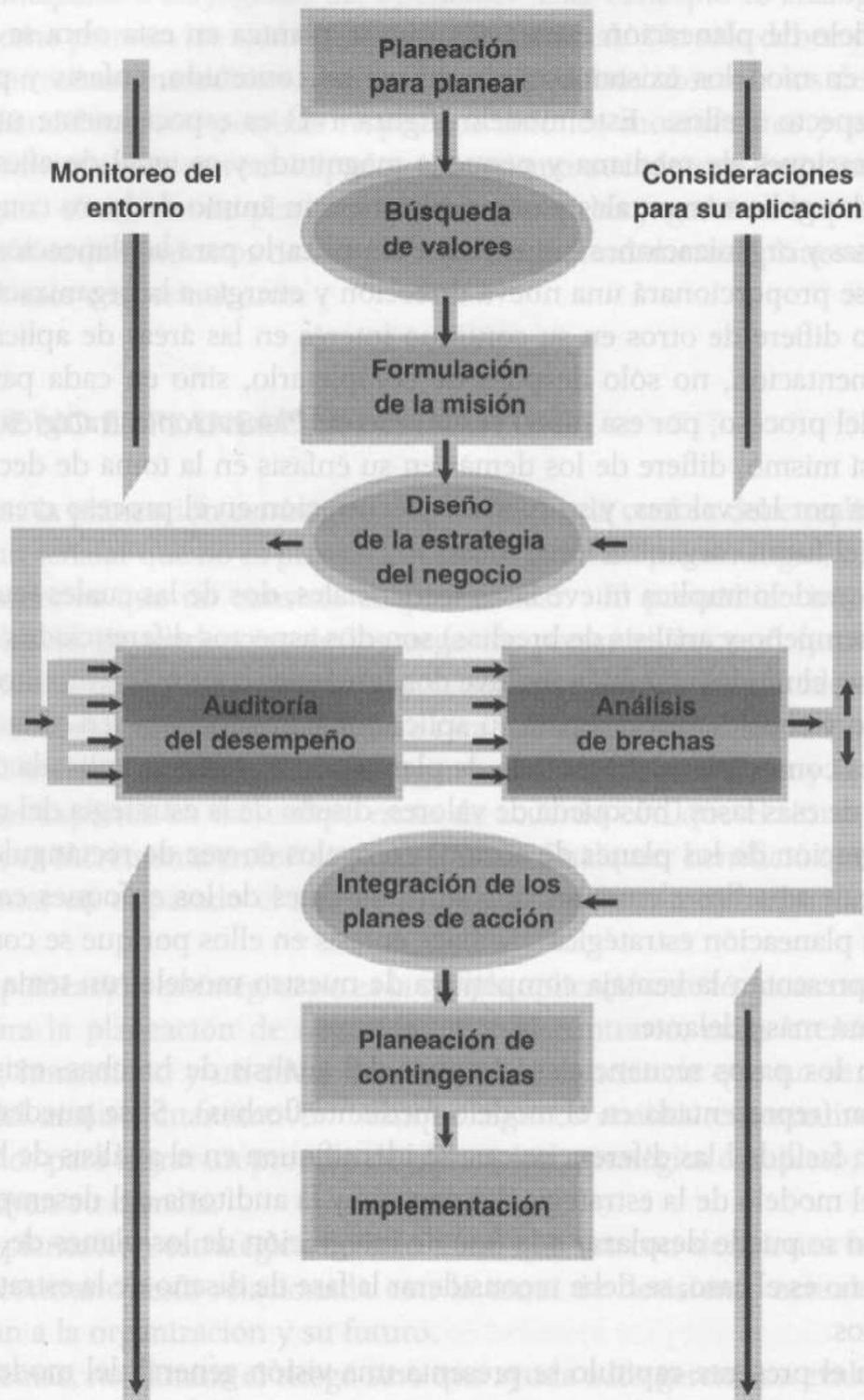


FIGURA 1-1. Modelo de planeación estratégica aplicada

Planeación para planear

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Las siguientes son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en

el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la compañía. Sin este tipo de compromiso obvio con el proceso de

