

REVISTA “UNIVERSUM”

Universidad de Talca

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UN MODELO CONCEPTUAL

Rodolfo Neuenschwander A. (*)

Iván Chacón C. ()**

Los Ingenieros Forestales Sres. Rodolfo Neuenschwander e Iván Chacón desarrollan un interesante aporte respecto al tema de la Planificación Estratégica, tema que cada vez más despierta el interés de empresas e instituciones. Como señalan sus autores, el propósito general de la planificación estratégica es el de concebir a las empresas no como un ente aislado, sino que en una estrecha relación con su medio, favoreciéndose con esto situaciones de escenarios futuros, en los que el pensamiento intuitivo e información caulitativa se constituyen en elementos decisivos.

Para la planificación estratégica, el futuro de las decisiones institucionales, basadas en su filosofía, orientaciones, metas y objetivos que le son propios, son claves en el proceso de gestión empresarial. Para esta herramienta de la administración moderna, señalan sus autores, el establecimiento de objetivos estratégicos es un aspecto de fundamental importancia. Éstos se definen como estados deseados por las organizaciones en armonía con el escenario que ha sido identificado como el más probable.

La definición de objetivos estratégicos en conjunto con el análisis interno y del entorno permite realizar la formulación de estrategias, las que deben cumplir con requisitos de precisión, consistencia con los recursos disponibles y mostrar resultados satisfactorios, entre otros. La instrumentación de la estrategia, es decir, el establecimiento de planes y programas constituyen el siguiente paso del modelo. Para ello la organización debe desarrollar todos aquellos aspectos operacionales necesarios para cumplir con las tareas que se definan. La evaluación es la última etapa, la que consiste en el establecimiento de criterios de medición de la estrategia seguida en función de los objetivos.

(*) Escuela de Ingeniería Forestal, Universidad de Talca.

() Universidad Católica de Chile, Sede Maule.**

Introducción

El interés que ha despertado en el último tiempo el conocimiento y uso de la Planificación Estratégica por un número cada vez mayor de entidades del sector privado y público y, lo que es más, por un número creciente de organizaciones de tamaño mediano y

pequeño, ha puesto "en vitrina" esta herramienta de administración la cual, sin embargo, no es tan reciente.

El concepto de Planificación Estratégica comenzó a emplearse en los Estados Unidos a principios de la década de los 50 por parte de grandes empresas estatales y privadas; no obstante, su uso permaneció restringido hasta los años 70, en que las condiciones de la economía mundial se vieron fuertemente impactadas con la crisis del petróleo, recesiones e inflación, factores que crearon una mayor competencia mundial y activaron el dinamismo del ambiente en que se movían la mayor parte de las organizaciones.

Se hizo entonces necesario mejorar las técnicas y métodos de planificación que estaban siendo empleadas, con el fin de enfrentar un mundo cada vez más cambiante donde la incertidumbre pasa a ser un elemento fundamental, e incorporar esta realidad a través de un énfasis en el análisis de las influencias externas a la organización, a la vez que se hizo necesario un replanteamiento de los objetivos que guiaban a la organización.

Surge así la Planificación Estratégica como un procedimiento destinado a prevenir cambios e innovaciones por medio de la fijación de objetivos que han sido definidos a través de un examen cuidadoso de las oportunidades, riesgos y problemas que son de importancia para el futuro de la compañía en el mediano y largo plazo.

El presente trabajo analiza en forma sucinta un modelo conceptual de Planificación Estratégica, el que se presenta como una secuencia de etapas interrelacionadas, que puede ayudar a ejecutivos y administradores en general para aplicar en forma explícita esta metodología en su propia empresa o institución con el propósito de mejorar su gestión de planificación y satisfacer sus objetivos finales de mediano y largo plazo.

Definición

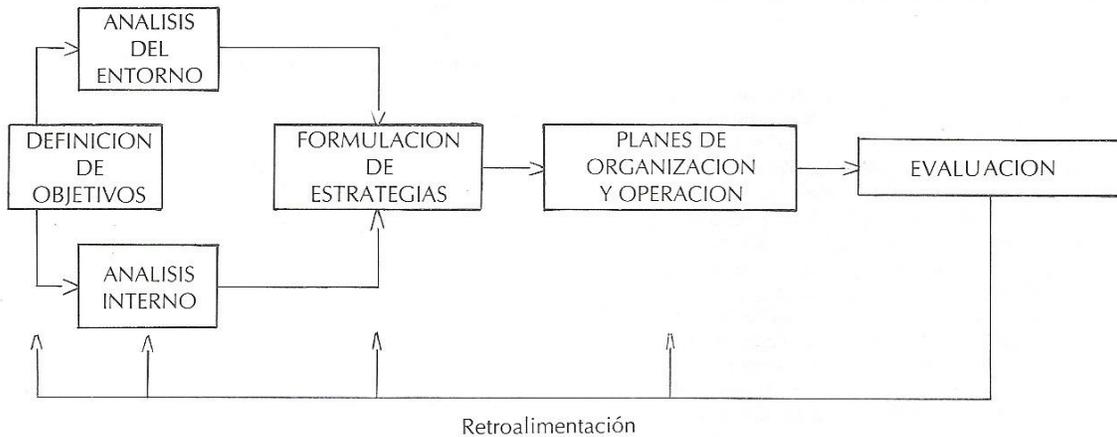
De manera general, el concepto de Planificación Estratégica puede definirse como un proceso de toma de decisiones anticipativo, destinado a prevenir cambios e innovaciones por medio del análisis de las ventajas y debilidades, y de las oportunidades y riesgos que se presentarán en el futuro de la organización. Su desarrollo involucra un proceso de formulación de objetivos a mediano y largo plazo y la definición de las estrategias que se seguirán para alcanzarlos. Estas estrategias se fundamentan en el examen de las condiciones externas e internas de la organización y se precisan por medio de programas específicos organizativos y operacionales.

Este tipo de planificación constituye una manera sistemática de encarar las oportunidades, riesgos y problemas que revisten importancia para el futuro de la empresa o institución y su empleo es de particular importancia en situaciones en que se prevé

inestabilidad en el entorno de la organización, inestabilidad que creará un escenario distinto del actual, con nuevas amenazas y oportunidades.

Un modelo de proceso de formulación estratégica

Las diversas etapas que forman el proceso de formulación estratégica pueden ser representadas por el siguiente modelo:



Misión y objetivos

Tal como se muestra en el gráfico, el proceso de la Planificación Estratégica se inicia con la definición del o los objetivos estratégicos de una organización. Estos, que son el fundamento de cualquier planificación, deben ser claramente diferenciados de lo que son las metas relacionadas con la misión de la empresa o institución.

En efecto, la misión de una organización define sus propósitos y finalidades, las grandes orientaciones que la guían. En esencia, pretende obtener una respuesta frente a la pregunta fundamental de la Alta Dirección como es: ¿Cuál es nuestro negocio o actividad? La definición de la misión de la organización obligará a los ejecutivos a definir con claridad cuál es el espacio de su producto o servicio.

La misión de una organización se concreta por medio de metas que son los resultados que se espera alcanzar en el marco definido por la misión. Así por ejemplo, en una Universidad constituye una meta, y no un objetivo estratégico, el "formar profesionales capaces de resolver problemas, en el ámbito de su especialidad, para satisfacer las necesidades de la sociedad por bienes y servicios". Esto es parte de la misión, de los fines últimos de la institución en sus resultados de desarrollo del estudiante y de la contribución social de la Universidad.

Por otro lado, existen situaciones donde no es fácil identificar con claridad objetivos estratégicos, tendiendo ellos a mezclarse con objetivos operacionales o de corto alcance;

éstos si bien corresponden a tareas necesarias, no permiten satisfacer los logros esperados a más largo plazo de la organización. Dicho de otra manera, los objetivos operacionales forman parte de los objetivos estratégicos y corresponden a etapas de logros parciales.

Un objetivo estratégico puede ser definido como un estado futuro a obtener que es deseado por la organización; una meta en armonía con el escenario que ha sido identificado como más probable que se presente en el futuro determinado. En consecuencia, el objetivo estratégico que pretende alcanzar la organización corresponderá al traslado a términos concretos de la misión, y representará una respuesta adaptativa de la misma frente a cambios del entorno que han sido previstos.

Sin duda que el establecimiento de objetivos estratégicos no es una tarea fácil y requiere de un serio esfuerzo de análisis y resolución. Su formulación debe dar respuesta a las preguntas clásicas de toda organización: ¿Qué desea la organización? ¿Para cuándo lo desea? En esta formulación, servirá de ayuda el establecer una serie de condiciones básicas que todo objetivo estratégico deberá tener:

- Debe ser importante y viable, esto es, tener un grado de relevancia que implique un desafío para la organización y un compromiso de la totalidad de la misma para su logro. A su vez, deberá la organización tomar en cuenta sus limitaciones de recursos humanos o financieros de manera de no plantearse metas inalcanzables.
- Debe ser claro y especificado por escrito; su identificación por todos los miembros de la organización debe ser en lo posible breve, explícita y fácilmente entendible en un sentido tal que evite las equivocaciones de interpretación.
- Debe ser unitario, es decir, involucrar los intereses del máximo de ejecutivos y miembros de los niveles jerárquicos de la organización.
- Debe ser verificable. Todo objetivo estratégico debe ser capaz de ser evaluado en cuanto a si se ha o no cumplido con el propósito propuesto y, en lo posible, el grado o nivel de cumplimiento de la meta a través de indicadores.
- Debe ser programable en el tiempo, en otras palabras, capaz de ser representado por medio de un programa concreto, con fechas de inicio y de término, y una secuencia de actividades que asegure la consecución del resultado propuesto.

Análisis de entorno e interno

Una vez que han sido definidos los objetivos estratégicos, el proceso de planificación pasa a una segunda etapa, en la que deben efectuarse dos actividades en forma paralela: un análisis del entorno que rodea a la organización, y un análisis de sus condiciones internas para alcanzar la meta fijada.

El examen del medio ambiente externo implica una identificación de las fuerzas y de las tendencias que pueden afectar a la sociedad en general y al ámbito en el cual se desempeña la organización en particular. De manera específica, la administración debe

plantearse las interrogantes: ¿Cuáles son los peligros y amenazas de nuestra organización?
¿Cuáles son nuestras oportunidades?

El objetivo fundamental del análisis es la identificación del escenario más probable que deberá enfrentar la organización en el futuro. Para esto, deberán examinarse factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos u otros que pudieren incidir sobre la organización, dependiendo del tipo de ella, y que permitan establecer una "realidad futura" con consistencia.

Los escenarios, método muy empleado en la Planificación Estratégica, corresponden a una descripción de una "realidad futura" en sus aspectos más significativos y que importan a la organización. Su propósito principal es tratar de esclarecer el futuro en un ambiente externo turbulento y cambiante, para establecer las variables que son decisivas para la planeación y toma de decisiones estratégicas; no disminuyen la incertidumbre del mañana, pero si la aclaran.

Sin duda que es éste un proceso bastante complejo y donde la dificultad estriba en su necesidad de predicciones confiables. La información que permite estimar una tendencia en el medio ambiente, pasa a ser de vital importancia y sobre todo, la forma en que se utiliza esta información. Entre los métodos específicos de pronóstico que ayudan a definir los cambios en el ámbito se pueden citar la Técnica de Extrapolaciones, Método Delphi, y en general Métodos Económicos.

En forma paralela con el análisis de las condiciones externas debe llevarse a cabo una evaluación interna de la organización, que comprende una visión crítica de sus recursos. En esta fase se analizan los puntos débiles y de fortaleza que ella posee para enfrentar las amenazas y oportunidades que han sido definidas por el examen del medio ambiente. En otras palabras, debe la organización tratar de responder a las preguntas: ¿Cuáles son nuestras debilidades? ¿Cuáles son nuestras ventajas al compararnos con nuestros competidores más importantes?

Toda empresa o institución tendrá algún tipo de limitación en sus recursos y capacidades, sean ellas del tipo financiero, humano, físico, u otras, limitaciones que constituyen sus debilidades. La identificación y análisis de estas debilidades permitirá a la organización no sólo un mejor diagnóstico de su estado actual y futuro frente a sus competidores, sino que además la facultará para, fijarse objetivos más ambiciosos, establecer los requisitos que deberá cumplir para eliminar estas falencias, situándose en un plano realista, donde la planificación sirva para determinar metas que estén acordes con los recursos actuales disponibles o previstos y que pueden ser verdaderamente alcanzadas.

Por otra parte, este mismo análisis de recursos y capacidades de la organización debe ser capaz de revelar sus puntos fuertes, y a través de ellos su superioridad en relación

a sus competidores más importantes, tanto en la situación presente como en un futuro mensurable.

En suma, el análisis de los recursos y capacidades de la organización debe evidenciar, en forma clara, cuáles son sus ventajas comparativas en relación a la competencia, ventajas que deberán explotarse al máximo en beneficio del logro de los objetivos.

Si bien las actividades anteriores, esto es, definir los objetivos, prever el escenario futuro y conformar las debilidades y ventajas comparativas de la organización, han sido presentadas en el modelo como una secuencia, en la práctica constituyen partes de un proceso común y más o menos indiferenciado, en el cual de hecho están interactuando. No sucede lo mismo con los pasos que vienen a continuación.

Formulación de estrategias

Una vez que se han llevado a cabo las etapas anteriores deberán examinarse las diferentes alternativas que son factibles de desarrollar para lograr los objetivos estratégicos deseados. La pregunta que deberá formularse la administración es: ¿Cómo alcanzaremos el objetivo? A estas alternativas factibles para alcanzar objetivos se les denomina estrategias.

El concepto de estrategia puede ser definido como: el conjunto de decisiones dentro de un plan integrado a ser empleado por la organización para lograr determinados objetivos. En consecuencia, la selección de una estrategia es un acto de toma de decisiones de gran importancia para la organización, puesto que a partir de su decisión, deberá dejar los aspectos teóricos para pasar a etapas de tipo operacional, como son los que siguen a continuación dentro del modelo.

La elección de una determinada estrategia involucra un proceso de selección de entre varias alternativas, las cuales es preciso evaluar. La estrategia de la organización emerge así como un producto derivado de los esfuerzos de planeación, en que se analizan los cambios que se anticipan en el medio ambiente, el posible comportamiento de la competencia y las habilidades y falencias internas de la organización. De manera global, la estrategia identifica las prioridades puestas por la organización en la asignación de recursos, integrando políticas y acciones principales en un todo coherente para el logro de sus objetivos.

Está claro que una estrategia, entendida como la manera en que los objetivos deberán ser alcanzados, está subordinada a los objetivos; por lo tanto, su importancia radica en la medida en que ayude a alcanzarlos; en consecuencia, siempre habrán varias alternativas entre las cuales seleccionar.

Al igual que los objetivos, las estrategias bien elegidas deben cumplir con ciertos requisitos, entre los cuales están:

- Ser precisa en su descripción, definiendo los objetivos, políticas, planes de implementación y ventajas competitivas, entre otras, que la hagan claramente identificable.
- Ser consistente con los recursos y habilidades disponibles actuales y a futuro; aprovechando las oportunidades del entorno y fortalezas de la organización.
- Ser capaz de comprometer a la organización, estimulando los esfuerzos de sus miembros y generando un comportamiento creativo.
- Mostrar un resultado satisfactorio dentro de un período determinado.

En la elección de la estrategia debe, además, ser considerada el tipo de ella que se pretende seguir de acuerdo a la posición que espera lograr la organización. A grandes rasgos estas estrategias pueden ser: de crecimiento, estabilidad, contracción.

En una estrategia de crecimiento la organización tiene por propósito aumentar su posición competitiva, por medio de un incremento en su nivel de operaciones. Normalmente esto se traducirá en la adquisición de recursos para poder apoyar ese crecimiento y el desarrollar nuevos tipos de estructuras para dirigir tal desarrollo.

El crecimiento puede alcanzarse por medio de una expansión directa, en la cual se aumenta el volumen de producción o servicios; por medio de una fusión con otras empresas o instituciones, la cual puede tomar la forma de integración horizontal cuando se procede a adquirir organizaciones que se desempeñan en el mismo rubro y que forman la competencia, integración vertical en el caso de adquisición de otras empresas que formando parte de la cadena en que se ubica la organización y que no compiten con ella, o bien el crecimiento puede lograrse por medio de conglomerados, donde se adquieren otras empresas o entidades que no tiene relación con la organización.

En una estrategia de estabilidad no se presentan cambios significativos; por tanto se considera que existe un desempeño satisfactorio de la organización y no se pronostican alteraciones en el medio ambiente.

Una estrategia de contracción puede ser una respuesta de la organización cuando las señales de entorno representan una seria amenaza para la sobrevivencia de la misma; ésta se traducirá comúnmente en una reducción del volumen o diversidad de las operaciones.

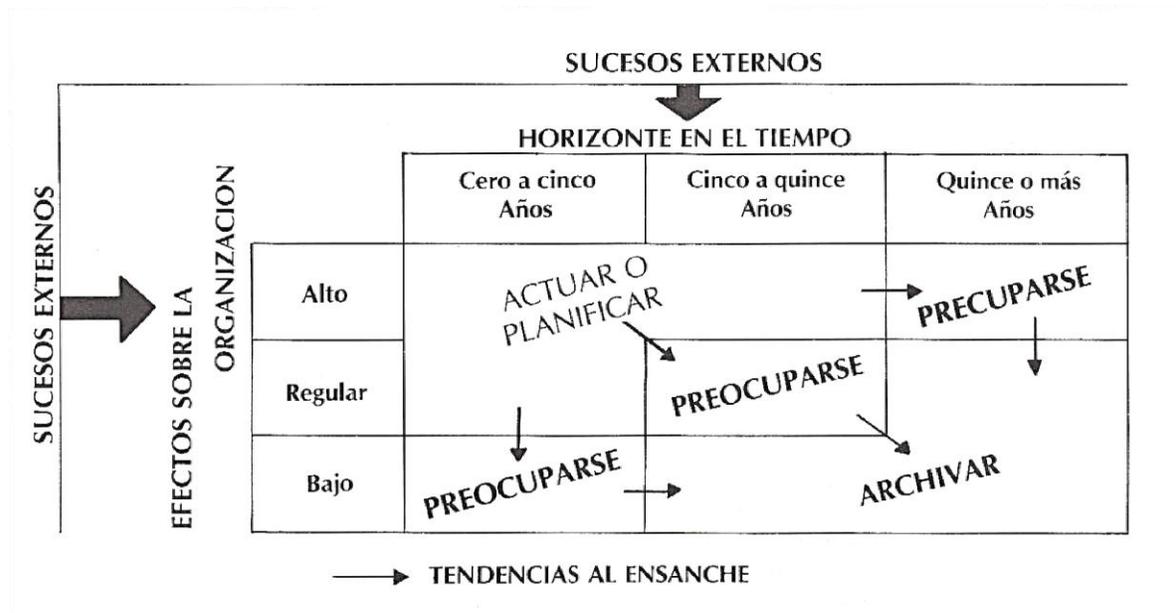
Uno de los principios básicos que debe ser considerado por el nivel ejecutivo de la organización en la elección de un estrategia, es el de establecer como guía en su decisión el concentrar sus recursos donde pueda explotar las oportunidades relacionadas con sus ventajas comparativas. Si bien debe poner atención en sus ineficiencias, tratando de reducir sus debilidades, un enfoque orientado en este sentido tendrá carácter más defensivo, impidiéndole a la organización sacar partido de su fortaleza y desaprovechando sus oportunidades.

Junto con la elección de una determinada estrategia, deben considerarse algunas acciones estratégicas que sirvan de alternativa frente a las posibles contingencias que pudieran presentarse en el medio ambiente futuro y que afectarán los elementos estratégicos en que se ha basado dicha elección. Inevitablemente toda decisión conlleva probabilidades en contra que se traducen en riesgo; debe por lo tanto, cuando se formula la estrategia, tenerse especial cuidado en identificar estas contingencias que pasan a constituirse en decisivas y que pueden generar un nuevo escenario, diferente al que se planteó como más probable, sobre todo cuando se avizora un medio ambiente turbulento con un desarrollo tecnológico en rápido crecimiento.

Una vez que se ha seleccionado la estrategia el modelo pasa a la etapa de desarrollo de planes, que corresponde a una fase de instrumentación.

Establecimiento de planes y programas

Las preguntas que debe ahora plantearse la organización están relacionados con la acción: ¿Cómo haremos para seguir la estrategia? ¿Cuándo debe implementarse? ¿Quiénes serán los encargados de ejecutarla? Respuestas más efectivas se lograrán en la medida en que queden claramente explicitadas las especificaciones técnicas de la nueva estrategia, al igual que los objetivos de gestión y de operaciones.



La adopción de una nueva estrategia (una o varias) en la organización dará paso a una planeación técnica, donde la administración debe ser capaz de implementarla por medio de programas, políticas, presupuestos, proyectos y planes de acción y de apoyo que son requeridos para su cumplimiento. En otras palabras, la organización debe desarrollar toda una estrategia de tipo operacional, que describa las tareas que tendrán que llevarse a

cabo, los responsables de cada tarea, los recursos disponibles para cada tarea, la programación de plazos de inicio y de término para las mismas y las relaciones entre ellas.

Igualmente, la aplicación expedita de una nueva estrategia puede significar el rediseñar la estructura de la organización ya sea en la línea de autoridad como en el flujo de la información a través de las líneas de comunicación. En suma, en esta etapa, la empresa o institución debe ser capaz de poner en práctica la o las estrategias seleccionadas, considerando los elementos tangibles e intangibles que la capacitan para conseguir su movilización en pos de sus objetivos. Entre ellos se incluirán la forma en que está organizada, recursos, sistemas y procesos internos y su cultura organizacional.

Evaluación

Finalmente, el modelo pasa a su última etapa correspondiente a la evaluación, que consiste en el establecimiento de criterios de medición para el desempeño de la estrategia seguida en función de los objetivos. Deberán establecerse índices para el comportamiento tanto de los planes y programas, así como también para el resultado global de la organización.

Las preguntas que debe plantearse la administración son: ¿Qué tan bien está funcionando una estrategia? ¿Cuáles son las variables determinantes?

Los resultados de la aplicación de una estrategia para cumplir con objetivos de mediano y largo plazo no son, evidentemente, visibles de inmediato. Lo más probable es que tarden años en producirse tiempo durante el cual la organización está realizando esfuerzos económicos y de gestión que pueden llegar a ser considerables y que signifiquen un riesgo, por lo que no es razonable dejar que sea sólo el transcurso del tiempo quien de la respuesta final de si la estrategia fue exitosa o no para lograr los objetivos.

Debe agregarse a lo anterior el especial carácter que posee una estrategia orientada hacia el futuro, la que se ha basado en gran medida en supuestos relativos al comportamiento del entorno exterior, y que por lo mismo se puede encontrar seriamente afectada por los cambios en el medio ambiente.

Es, por lo tanto, necesario establecer un control periódico que permita no sólo verificar si el plan en pos de los objetivos estratégicos sigue de acuerdo con la realidad prevista, y su ejecución se realiza sin mayores problemas, sino que además es preciso revisar si los cambios en el medio ambiente no han afectado aún a los propios objetivos estratégicos. La etapa de evaluación, en consecuencia, deberá establecer índices que permitan verificar todas las etapas anteriores del plan estratégico dentro de un proceso de retroalimentación continuo.

Bibliografía

Albert, K. 1984. **Manual de Administración Estratégica**. Mc. Graw Hill, México.

Arguin, G. 1986. **La Planificación Estratégica en la Universidad**. Presses de l'Université Du Québec. C.P. 250, Sillery, Québec, Canadá.

Chacón, I. Neuenschwander, R. (En prensa) **Aplicación de la Planificación Estratégica en la Enseñanza Forestal Superior**. Bosque. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ingeniería Forestal. Valdivia, Chile.

Edwards, H. 1986. **Análisis de Estrategia y Políticas de Empresas**. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.

Robbins, S. 1987. **Administración; Teoría y Práctica**. Prentice Hall, Hispanoamérica S.A. México.