

---

## Construyendo el Planeamiento

### Estratégico

*Gustavo A Díaz-García\**

---

El planeamiento estratégico es, por excelencia, la actividad de mayor trascendencia para una empresa u organización. Así como un barco no puede navegar en altamar sin los instrumentos necesarios que lo guíen a su destino; ninguna empresa u organización podría navegar en el mundo de los negocios o de la actividad propia, sin la guía de un planeamiento estratégico que marque el norte hacia donde pretende llegar.

Una empresa u organización tiene su génesis en un propósito; se habla de aquello que establecerá su razón de ser en el ámbito en que se desenvolverá, una necesidad por atender que traerá como producto la captación de clientes o usuarios.

El Planeamiento Estratégico es el proceso por medio del cual una empresa u organización determina su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto de características particulares; esto último expresado a través de objetivos y estrategias competitivas.

---

\* Maestro de número en la Universidad Autónoma de Centro América. Ha sido profeso, investigador en la Universidad Nacional. Se desempeña en el área de Soporte Gerencial de Radiográfica Costarricense S.A. [gdiaz@jupiter.racsa.co.cr](mailto:gdiaz@jupiter.racsa.co.cr)

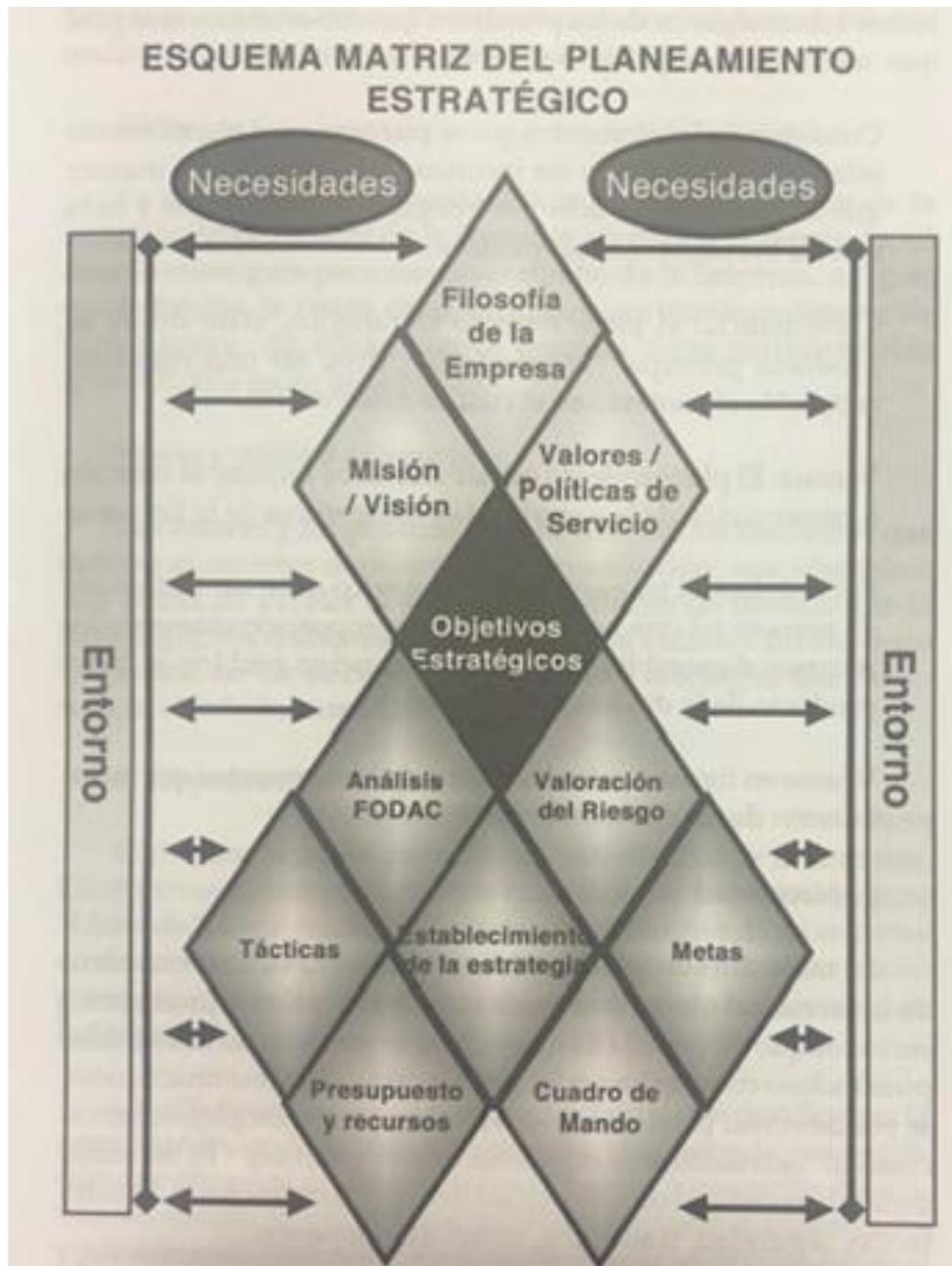
Ahora bien, no podría decirse que el planeamiento estratégico es una actividad estática o dogmática, ya que los factores imperantes en el contexto pueden influir significativamente en lo planteado, de manera que el estratega juega aquí un papel preponderante, en el entendido de que será su responsabilidad velar porque su planeamiento estratégico se mantenga aparejado con las demandas del contexto en forma competitiva.

El planeamiento estratégico en general responde a tres preguntas particulares:

- ¿Dónde estamos?: Hay que conocer el entorno en el que se desenvuelve, sus características, el sector en el que se compete, los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo y los riesgos.
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?: Debe diseñarse un escenario futuro y las pretensiones en el largo plazo. Con un enfoque futuro, "no presente, ni pasado".
- ¿Cómo llegaremos hacia donde nos dirigimos?: Ser conscientes de los impulsos estratégicos, el nivel de financieros, el personal, las políticas, tecnologías y el nivel de compromiso que será necesario para alcanzar lo planteado.

Como es natural, el planeamiento estratégico requerido dependerá en todo momento de la dimensión de la actividad que se desee abordar; así, por ejemplo, se podría también definir que existen tres niveles de planeamiento estratégico según sea el caso:

- Planeamiento corporativo: este tipo está asociado directamente con el número de negocios o empresas que conformen el grupo económico. Así el planeamiento estaría dirigido a optimizar la sinergia de los diferentes negocios, sea que se relacionen entre sí o bien que correspondan a actividades diferentes.
- Planeamiento de la Empresa o de la Unidad de Negocio: aquí el planeamiento de una empresa o de un negocio en particular obedece a los ejes de la estrategia mayor que se haya diseñado.
- Planeamiento Funcional: este tipo tiene que ver con los asuntos operativos de la Empresa, casi siempre formulados por cada una de las dependencias a partir de la estrategia matriz.



### La construcción de un Planeamiento Estratégico robusto

Aunque un planeamiento estratégico robusto podría ser caracterizado por la contingencia en su aplicación, resulta muy conveniente

acotar algunos de los principios que deben observarse para que mantenga su equilibrio y efectividad; a saber:

- **Consistencia:** los elementos que se plantean en el planeamiento estratégico no pueden ser inconsistentes entre sí, de manera que su formulación debe ser integral y abarcar todos y cada uno de los elementos estipulados.
- **Consonancia:** el planeamiento estratégico, visto desde su producto principal "la estrategia", debe ser una respuesta adaptable al contexto en el cual se desenvuelve.
- **Ventaja:** El planeamiento estratégico debe facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva de la Empresa.
- **Factibilidad:** el planeamiento estratégico debe ser formulado de manera tal que no se agoten desproporcionadamente los recursos disponibles y tampoco se generen problemas como producto de la dinámica empresarial.

Véanse en forma puntual cada uno de los elementos que incluye el diseño de un planeamiento estratégico:

### **1. Necesidad**

La mejor forma de hacer planeamiento estratégico es a partir de la necesidad que se desea satisfacer a través de los productos o servicios que ofrecerá la Empresa. Este es un ejercicio interesante, pues incluso como lo hacen las grandes empresas multinacionales, se pueden crear productos y servicios que sean complementarios, creando "necesidades de diferentes colores y sabores". Es necesario definir la necesidad con la claridad del caso: comunicación, alimentación, seguridad, transporte, entre otros aspectos.

### **2. Filosofía de la Empresa**

#### *Misión*

Este es uno de los elementos más importantes de la organización, pues es aquí en donde se plasma el propósito mismo de la

Empresa, su razón de ser. En todos los casos es recomendable formularla en términos muy claros y lacónicos.

### *Visión*

La visión de una organización se constituye a partir de la imaginación acción del futuro de la Empresa, en donde se represente el desafío como guía para marcar el rumbo de la Empresa. Al igual que la misión, la visión debe formularse en términos claros y de forma breve, de modo que les permita a los colaboradores internalizarla en su desempeño.

### *Valores y políticas de servicio*

Los valores y las políticas de servicios son los elementos que definen el carácter duradero de la organización, una identidad, una forma de prestar el servicio o producto; de manera que la tecnología, los enfoques gerenciales, y los cambios del contexto en general no los afecten. Son principios e ideologías que caracterizan el lado humano de la Empresa.

## **3. Objetivos Estratégicos**

Conocidos también como los ejes estratégicos de la Empresa, los objetivos estratégicos definen cuales son las áreas críticas para el éxito de la organización en el largo plazo. Muchos de los expertos en el tema sostienen que los objetivos estratégicos deben ser pocos, pero sustantivos, de manera que representen toda la relevancia de la Empresa.

Los objetivos estratégicos deben comportar un desafío para la organización, es decir, deben representar el alcance de una condición que aún no se ostenta; deben ser precisos para que los directivos, los ejecutivos y el personal puedan entenderlos, concretarlos y por supuesto evaluarlos. Finalmente, deben ser planteados en el tiempo correcto, pues muchas veces los objetivos podrían suponer una condición que incluso esté desfasada en el tiempo.

## **4. Análisis FODAC**

El análisis FODAC es una herramienta para evaluar el o los contextos en los cuales la Empresa se dispone a participar; esto le

permite conocer las particularidades de los factores endógenos exógenos que inciden en forma directa e indirecta en el alcance y cumplimiento de la Estrategia Empresarial.

#### *(F)ortalezas y (D)ebilidades*

La evaluación de las fortalezas y debilidades no es fácil; la misma forma de visualizar el contexto que tengan los estrategas influye en su eficacia y oportunidad. Sin embargo, podría decirse que algunos elementos que podrían enmarcar su presencia pueden ser: el tipo de relación que tenga la Empresa con el cliente, la infraestructura y tecnología disponible, el prestigio y reconocimiento que tenga la Empresa y/o los productos y servicios que se comercializan, las características de ellos, las condiciones políticas, comerciales y técnicas de la región, los valores, políticas y prácticas de la organización, la existencia y calidad de los proveedores, el capital humano disponible, entre otros.

#### *(O)portunidades y (A)menazas*

En esta parte de la evaluación, es necesario que los estrategas lleven a cabo una comparación de las condiciones que tiene la Empresa, con respecto a la competencia, visualizando el presente y el futuro; debe considerarse la incidencia de algunos factores como los siguientes: el tipo de necesidad que se abordará, la demografía de la región, la tecnología disponible, las características de la competencia existente, las condiciones climáticas y la naturaleza de la región, los productos complementarios y sustitutos, las particularidades de los clientes y proveedores, las condiciones políticas y jurídicas, la condición y oportunidades económicas, entre otros.

#### *(C)ondicionantes*

Muchas veces los condicionantes no son considerados por los directivos en la formulación del FODA. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que cuando uno de sus elementos se transforma, el negocio puede ser afectado drásticamente. Los condicionantes son todos aquellos factores o situaciones de los cuales no se posee una clara certeza de cómo se comportarán en un periodo determinado y sobre los cuales muchas veces no se puede ejercer control.

Como es sabido, los condicionantes requieren una amplia visión del estratega y de la construcción de diversos escenarios que le permitan a la Empresa dimensionar su afectación en ámbito interno y externo. Algunos factores que podrían formar parte de los condicionantes pueden ser: la transformación de los gustos y preferencias de los clientes, la tecnología altamente dinámica, las políticas de entes fiscalizadores que modifican las condiciones de una Empresa (objetivos, presupuesto, gastos, nivel de inversión), proyectos de ley en estudio o en proceso de negociación, actuaciones de la competencia, condiciones del clima y la naturaleza en general y la materialización de los riesgos, entre otros.

## **5. Valoración del Riesgo**

La Valoración de los Riesgos es un tema generalmente nuevo para muchas organizaciones, no solamente públicas sino también privadas. Esta técnica es un método lógico y sistemático para establecer, identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos asociados con cada uno de los objetivos de la Empresa.

La Valoración de los Riesgos parte de que la Empresa tenga previamente definido cuál es su capacidad de riesgo (nivel máximo y mínimo aceptado), para que, a partir de la valoración de campo, se determine cuáles son los riesgos que representan una condición de peligro a partir de su nivel de exposición.

Los estudios de Valoración de Riesgos casi siempre se representan a través de mapas de riesgo, que exponen: el objetivo potencialmente afectado, los factores que dan origen al riesgo, la probabilidad, el impacto, el nivel de exposición y los controles existentes a la hora de llevar a cabo dicha evaluación. El producto final de la Valoración del Riesgo será entonces un conjunto de recomendaciones para que la organización prevea cuáles serán los riesgos que afectarán los objetivos, retroalimentándose así el establecimiento de las metas y tácticas, que se formulan en el establecimiento de la Estrategia.

## **6. Establecimiento de la Estrategia (Impulsos Estratégicos)**

Sin perder de vista los objetivos estratégicos definidos como pilares del planeamiento estratégico, el Establecimiento de la Estrategia lo que propone es concretarlos, contestando dos preguntas

fundamentales: a) qué y b) cómo se llevarán a cabo. Es precisamente el acápite que establece —cómo— se cumplirán los objetivos de la Empresa; expresándolos en metas y tácticas (impulsos estratégicos) concretas para lograrlo.

Por ejemplo, un *objetivo* de una Empresa podría ser: comercializar productos alimenticios saludables para las personas. La *ni*: sería comercializar ensaladas y productos naturales, penetrando en al menos el 20% de la cartera de clientes actuales. La *táctica* sería a) ofrecer un descuento del 10% del precio en la barra de ensaladas y productos naturales como jugos, frutas y productos macrobióticos; b) establecer pautas publicitarias radiales al menos 24 veces al día dentro del horario de 9:00 am a 9:00 pm. c) disponer *habladores* en las bandejas utilizadas para el servicio de comida y en las entradas del local.

Cabe mencionar que no existe una forma idónea para el establecimiento de la estrategia; como es sabido, este proceso dependerá en mucho de los recursos de innovación con que cuente el estratega y de las condiciones de la misma Empresa.

## **7. Presupuesto y Recursos**

Los presupuestos son poderosas herramientas para el estratega que toma por ejercicio el planeamiento estratégico. Los presupuestos permiten tener, primero, un ordenamiento de los recursos que serán requeridos según sea el caso y, segundo, facilitan la estimación de los recursos con que cuenta o contará la empresa para un periodo determinado.

Así como se estiman todos los recursos requeridos para llevar a cabo los impulsos estratégicos, definidos por el cuerpo ejecutivo de la Empresa (gastos e inversiones), es necesario establecer un presupuesto de ingresos que permita conocer la disponibilidad de recursos que se tendrá en el periodo.

La estimación de los gastos e inversiones permitirá conocer en gran medida cuáles serán los recursos requeridos para el cumplimiento de los objetivos que han sido establecidos.

## **8. Cuadro de Mando**

El Cuadro de Mando es la estructura organizativa y el esquema de relaciones jerárquicas que requerirá la Empresa, para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Aunque pareciera un aspecto general, el cuadro de mando de una organización es determinante y crítico para que se cumplan o no los objetivos. Por tener una incidencia directa con el capital humano de la organización, requiere de toda una logística meticulosa, que le permita definir con precisión los procesos, relaciones insumo-proceso-producto y factor humano requerido, para que se lleven a cabo las diferentes actividades que instrumentarán el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Sobre este último y no menos importante aspecto, cabe destacar que no existe una fórmula correcta para diseñar el Cuadro de Mando, aunque muchos expertos se han referido al tema manifestando que debe ser flexible, estructurado, con una visión clara del cliente e integrado con personal altamente calificado para ejecutar sus responsabilidades.

### **Bibliografía**

- Altier William. Instrumentos intelectuales del gerente. Editorial Universidad Oxford. Londres, Inglaterra. 1999.
- Jofré Arturo. Enfoques gerenciales modernos. Editorial ediciones Delphi. San José Costa Rica. 2002.
- Mintzberg Henry, Brian James & Voyer John. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall. 2005.
- Sallenave Jean Paul. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1995