



# **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO TECNOLOGÍA DE DIRECCIÓN.**

Ing. Néstor Loredó Carvallo

Ms. Administración de Negocios

Lic. Angela Palacios Hidalgo

Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey

Desde la administración científica taylorista y los principios de Fayol, la Dirección de Empresas ha sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar algunos.

El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

## **Las organizaciones de hoy.**

Las empresas, instituciones, negocios y en general las organizaciones se han convertido en entes de convivencia, intercambio, reacción y a veces de enfrentamiento con el mundo que los rodea, con su medio ambiente, con su contexto externo, con su entorno. Para manejar estas distintas relaciones, las organizaciones han desarrollado diversos medios, algunos de ellos manuales y otros mecanizados; a fin de responder a su entorno de la manera más conveniente.

Las "tecnologías duras" o los medios para automatizar el conocimiento son un ejemplo de estos medios. Este grupo de tecnologías lo constituyen los programas para el desarrollo, graficación, digitalización, animación, y también los equipos de computación, audio, vídeo, etc.; requeridos para que funcionen estos programas.

Por otra parte existen las "tecnologías blandas" o el conocimiento para automatizar el conocimiento. Son la integración de los conocimientos con los medios que se usan en la elaboración productiva de un bien y/o servicio. Se denominan tecnologías blandas cuando los medios lo constituyen herramientas o instrumentos que tienen al hombre como procesador principal.

Las tecnologías blandas que se usan para la administración estratégica del conocimiento lo constituyen los conceptos, los modelos, los métodos, los procedimientos, las metodologías y las técnicas; requeridas para el análisis, diseño instruccional, diseño gráfico y diseño físico de los sistemas orientados a esta administración estratégica del conocimiento. Específicamente, se pueden apreciar tecnologías blandas

como benchmarking, reingeniería, calidad total, gestión por competencia, dirección por proyectos, dirección por valores, aprendizaje organizacional, planeación y dirección estratégica, dirección por objetivos, etc.

Algunos aspectos de esta caracterización de las tecnologías blandas son:

1. Estas tecnologías, no producen objetos tangibles, es decir, “que se puedan tocar”.

2. Las tecnologías blandas están al servicio de un mejor y adecuado funcionamiento de las organizaciones que producen bienes o prestan servicios, empresas fabriles, organizaciones estatales, centros de investigación, bancos, etc. Así como existen profesionales y técnicos que se ocupan de diseñar productos tecnológicos duros, existen otros que diseñan productos tecnológicos blandos. Se ocupan por ejemplo de:

- Diseñar nuevos sistemas de administración adecuándolos a las necesidades puntuales de una empresa u organización.
- Diseñar nuevas herramientas informáticas que permita introducir exitosamente una determinada marca en el mercado.
- Diseñar un conjunto de instrumentos de investigación de mercados con el fin de conocer las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales usuarios de un producto. Las conclusiones que se obtienen en estas investigaciones serán de suma utilidad para los diseñadores del producto.
- Diseñar un nuevo organigrama de roles, jerarquías y funcionamiento para todos los empleados de la organización con el fin de hacerla más eficiente.

Aunque diferentes en cuanto al producto, las tecnologías blandas tienen en común con las duras, precisamente, que son también tecnologías.

Las tecnologías blandas también son actividades sociales, centradas en el saber  
hacer, que usan racional, organizada, planificada y creativamente recursos  
materiales e información, y brindan respuestas a demandas sociales.

En este trabajo se estudian las tecnologías de dirección que se emplean con mayor frecuencia en la empresa camagüeyana.

### **La Planeación Estratégica.**

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica permite predecir rutas posibles y elegir la que resulte más probable. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, a los cuales enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

La planeación es una de las cuatro funciones interactivas de la administración. De igual manera se puede ver a la planeación como la función principal de la administración; como una locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica considerar la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán operar las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. En particular, la planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. Este tipo de clasificación de la planificación está vinculado a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización.

La planificación o planeación estratégica, constituye una herramienta de importancia significativa para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del entorno de modo que la alta dirección de las empresas esté en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

James N. Taylor sostiene que la planificación estratégica es:

“El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A. Los negocios de mañana el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos a fin de que se elija el curso óptimo.”<sup>1</sup>

Según Ackoff "la planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción".<sup>2</sup>

Por su parte Murdick plantea que "consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse".<sup>3</sup>

En último lugar Cortés esboza su idea como "el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado".<sup>4</sup>

Planificación estratégica no es más que el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno, y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

**En conclusión, la Planeación Estratégica es el manejo concretado de un proceso de evolución entre un punto X y un punto Y. Es, definitivamente, lo que una organización es en un presente y lo que se desea sea en el futuro.**

---

<sup>1</sup> James N. Taylor, 1979; citado por Cuauhtémoc, 2000.-[s.p.].

<sup>2</sup> Ackoff, 1981; citado por Barriga, 2001.-[s.p.]

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> Ídem.

## **El proceso de evolución de la Planeación Estratégica.**

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- ☀ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ☀ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ☀ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

En 1978, Dan E. Schendel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran las siguientes ideas:

1. Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
2. Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro

preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?
- ¿Adónde se dirige actualmente la organización?
- ¿En que tipo de ambiente está la organización?
- ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

En esencia el concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente externo a través del tiempo".

Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito.

### **Objetivos y beneficios de la Planificación Estratégica.**

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.

- Crear y mantener la competitividad de la empresa.

- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la planificación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la planificación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que planificación estratégica no es una medida desesperada, o sea, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con **Dirección estratégica de la empresa.**

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La Dirección Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, basándose en una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de management en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible.

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución.

Para Menguzzato y Renau, "Dirección Estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de Dirección, donde ya no se trata de "capear" las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal..."<sup>5</sup>

En esencia Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones

el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

Constituyen beneficios generales:

- Mantener el enfoque en el futuro y en el presente.
- Reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Constituir el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obligar a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

---

<sup>5</sup> Menguzzato y Renau, 1988; op. cit.

básicas de este a través de dos grandes partes: la formulación de la estrategia (la planeación estratégica) y la puesta en práctica de la estrategia (en sí, la dirección estratégica). De poco sirve una brillante formulación si después no se es capaz de llevarla a la práctica, de convertir en acción aquella reflexión estratégica.

### **Las decisiones estratégicas.**

Esta parte de la dirección estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

1.- Opciones estratégicas. Dentro del ámbito de las decisiones empresariales es recomendable plantearse los diversos cursos de acción posibles ante una decisión estratégica. Se argumenta que cuando se intenta pensar en generar nuevas opciones estratégicas se podría recurrir a un mapa de tres campos: las estrategias genéricas, las estrategias de desarrollo y las orientaciones estratégicas.

2.- Evaluación de opciones. Las diferentes opciones pueden ser evaluadas a partir de diferentes criterios, coherencia, factibilidad y aceptabilidad. La *coherencia* es un criterio para valorar hasta que grado la estrategia que se propone es coherente con el análisis estratégico realizado y como esta sostendrá o mejorará la ventaja competitiva de la organización.

3.- Selección de la estrategia. Esta se puede hacer valorando grandes medidas: rendimiento, riesgo y expectativas de los "stakeholders". Dentro de las formas del análisis del rendimiento se encuentran, por ejemplo: el análisis de la rentabilidad y del coste-beneficio. Otra medida es el riesgo que puede asumir la organización siguiendo distintas estrategias.

### **La implementación de la estrategia.**

El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tiene poco valor para la organización sin la implementación, si todo el proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implantar la estrategia es necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y

gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

1.- Planificar recursos. El objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para provocar el cambio estratégico. Esta planificación tiene lugar en dos niveles diferentes: el corporativo, donde la cuestión es la distribución entre las diferentes partes de la organización como por ejemplo, entre diversas áreas de negocio en un grupo diversificado de empresas, y el de negocio, donde se trata de distribuir los recursos, que son siempre escasos, entre departamentos, funciones o proyectos.

2.- Estructura organizativa. Unos de los recursos más importantes de una organización son sus personas, los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia. Por tanto, el primer paso sería revisar los diversos tipos de estructuras para ver cual encaja mejor con la estrategia que quiere implantarse: estructura simple, funcional, multidivisional, matricial, holding, etc. La estructura por si sola, no asegura la correcta implantación. El diseño organizativo decide donde debe residir, dentro de la estructura, la responsabilidad de la toma de decisiones y los sistemas de dirección.

3.- Gestión del cambio. Los puntos de vista a tratar en este aspecto son la dirección de los procesos de cambio estratégicos y el liderazgo del cambio. En el primero un elemento clave es el diagnóstico que permita identificar las barreras o resistencias al cambio. Kotter describe ocho pasos a tener en cuenta en un proceso de cambio: establecer un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, crear una visión, comunicar efectivamente esta visión, dar poder a las personas, crear victorias a corto plazo, consolidar las mejoras, institucionalizar los cambios.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN.**

El equipo de trabajo propuso, aplicó y validó en empresas de los sectores del turismo, el comercio y la industria básica una metodología integrada<sup>6</sup> que abarcó los siguientes pasos e instrumentos:

1.- Análisis cualitativo de la planeación estratégica y definición de objetivos de la entidad. Con esta valoración se pretende conocer la coherencia de todos los pasos del proceso. Un elemento importantes radica en la revisión de documentos de trabajo de la entidad para conocer como se implementan los objetivos y se analizan su cumplimiento.

2.- Encuesta de evaluación de disposición al cambio. Constituye una modificación del acertijo de Stewart en la que se valoran 15 ítems de importancia para la definición de la real disposición de una organización al cambio. Incluye las siguientes variables: liderazgo, motivación, dirección, evaluación, contexto organizacional, procesos / funciones, conocimiento de la competencia, enfoque al cliente., estimulación, estructura organizacional, comunicación, experiencia previa al cambio, moral, innovación y toma de decisiones.

Esta encuesta se aplica a la totalidad del Consejo de Dirección de la empresa. El procesamiento se basa en el análisis estadístico de los valores modales y medios de cada ítem y su valoración integral, junto con los otros instrumentos. Estadísticamente se valida mediante el análisis del coeficiente de variación de la media. Este procedimiento es válido para todas las encuestas que se aplican.

3.- Encuesta de identificación del pensamiento y la actitud estratégica en los directivos. Se aplica a todos los directivos de la empresa y su objetivo radica en identificar la presencia del pensamiento estratégico y valorar su correspondencia con la actitud que prima en la gestión empresarial. Analiza elementos como: visión, reconocimiento de la necesidad del cambio, responsabilidad de los directivos en los procesos de cambio, necesidad de la planeación y control del cambio, necesidad de la evaluación de los cambios, participación de los empleados en la toma de decisiones, descentralización de la toma de decisiones, participación de los empleados en la toma de decisiones, descentralización de la toma de decisiones, manejo de la resistencia al cambio, formación y desarrollo y comunicación.

4.-Perfil de planeación estratégica. Analiza seis factores claves, que se desagregan en catorce específicos.

El objetivo de la encuesta es determinar el grado de conocimiento y comprensión de la importancia de la planeación estratégica y construir el perfil de cada empresa, que permita definir la brecha entre la situación actual y la prevista.

Se aplica a los Consejos de Dirección en pleno y se analiza según los valores modales.

5. Entrevista a trabajadores. Tiene como objetivo identificar el grado de conocimiento y participación de los trabajadores en el proceso de definición estratégica de la empresa en que laboran. La técnica a aplicar será la de entrevista grupal.

6.- Análisis de la situación financiera mediante el estudio de razones.

Se propone incluir en el análisis la valoración de la situación financiera de la entidad mediante un grupo de razones que expresan el comportamiento de los principales indicadores desde la óptica del empleo de los recursos monetarios, a saber:

☐ Razón de solvencia.

☐ Índice de la prueba ácida.

---

<sup>6</sup> Se plantea integrada pues capta información de todos los instrumentos para el análisis de cada elemento. Ningún instrumento es decisivo a la hora de evaluar cada uno de dichos elementos.

☐ Estructura de activos.

☐ Rotación del activo total.

☐ Rotación del inventario.

☐ Rendimiento de los activos.

☐ Rendimiento del capital propio.

☐ Margen de utilidad sobre ventas, que permite analizar, en valor porcentual, cuán positiva ha sido la gestión de la empresa.

El análisis de las razones financieras seleccionadas y descritas en el punto c, se realiza durante un periodo promedio de 4 años, que abarcan la última etapa de implementación de la planeación estratégica en el sector. Es indudable que no todas las variaciones que ocurren en una empresa son fruto de la aplicación de una tecnología de dirección, pero, no obstante, es importante valorar cuánto han cambiado los resultados luego de haberse implementado.

Para la valoración se emplea el análisis de tendencias. El mismo consiste en tomar el primer año de la muestra como “año base” y calcular, entonces, la relación en forma de índices de cada año con dicho año base. Los resultados permiten valorar la tendencia, en términos de crecimiento - decrecimiento de los distintos elementos.

7.- Otro elemento que se considera importante incluir en el sistema de análisis financiero es el de la eficiencia empresarial operativa (técnica y financiera).



## **PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.**

- El enfoque aplicado permite evaluar, en primera instancia, el grado de implementación de los procesos de planeación y dirección estratégicas, así como de la dirección por objetivos en las entidades empresariales.
- Su aplicación integrada facilita la interpretación de los resultados y la conclusión teórico - práctica.
- En los sectores estudiados, aunque salvo en la industria básica<sup>7</sup> no se pueden generalizar los resultados se aprecian diferentes grados de desarrollo de los procesos estratégicos.
- La industria básica presenta un desarrollo superior en todas sus empresas, mientras que las entidades estudiadas del turismo y el comercio aún cuentan con numerosas limitaciones técnicas y de conducción del proceso.
- Apreciamos dificultades en la definición técnica del proceso de planeación (carencias en la formulación de la misión, visión, análisis interno y externo, así como de los objetivos) y, fundamentalmente, en la implementación de los procesos.
- Aún cuando no es un estudio concluido, la información actual permite aseverar que en sentido general, en estas empresas existen limitaciones reales para la conducción de procesos estratégicos, con diferencias entre ellas y dadas, en principio, por carencias en la preparación y actitud del equipo directivo y la fuerte presencia en la toma de decisiones de los organismos superiores.

---

<sup>7</sup> Sólo es este sector se logró estudiar a la casi totalidad de las empresas (en la básica se exceptúa del análisis una sola empresa). En los restantes las muestras fueron coyunturales.