

PLANEACION ESTRATEGICA A LARGO PLAZO

Por: ROBERTO PINTO SERRANO

Entendiendo por Planeación, el curso de acción predeterminado que abarca un período limitado y destinado a cumplir una serie específica de objetivos dentro de un ambiente predecible, todos los gerentes o directores de una empresa se dedican, de una forma u otra, a corto o largo plazo, al desarrollo de este proceso con el fin lógico de lograr que en el futuro sus metas se traduzcan en resultados concretos y medibles.

En décadas recientes estos gerentes se han dedicado cada vez con mayor interés en el establecimiento de programas de largo plazo que especifiquen la estrategia en pos de lograr los objetivos generales de la Empresa. Estos programas deben abarcar a la empresa en su totalidad y apuntar hacia objetivos generales, lo que contrasta con la planeación táctica que acepta los objetivos como dados, se limita a las secciones más pequeñas de la empresa y, muy frecuentemente, se presenta una subutilización total de los recursos de ella.

Es indudable que la administración que establezca un plan global de largo plazo contará con una poderosa herramienta que evitará que su empresa marche a la deriva de las circunstancias ambientales tanto internas como externas.

Para el desarrollo de un plan de estrategia empresarial de largo plazo todos coinciden en que el punto de arranque es la determinación del tipo de actividad en que la empresa se ocupa o piensa ocuparse: productos, clases de clientes y zona geográfica por cubrir.

El siguiente paso consiste en hacer detallado análisis de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos fundamentales: humanos, físicos y financieros. Estos recursos deben ser estudiados profundamente con el fin de lograr un perfil de competencia. Este análisis que permite el conocimiento total de los recursos y la competencia, podría llevar en un futuro a que la empresa modifique el tipo

de negocio que está practicando actualmente.

Los programas estratégicos de largo plazo se desarrollan en las áreas fundamentales de la empresa. La figura (1) muestra claramente como se inicia con un inventario o análisis de las fuerzas presentes para pasar luego a una reconsideración de objetivo de largo plazo. La imagen de largo plazo se convierte en objetivos operacionales específicos con un anexo de importantes programas de recursos.

En el Area de comercialización, por ejemplo, se tomarán decisiones tales como: Mezcla de productos, promoción de ventas, publicidad y fijación de precios. En producción se analizará: Sistemas de fabricación, Cambios de tecnología, flexibilidad de los recursos actuales y niveles de existencias; así mismo, la investigación estará encaminada a la determinación del producto que la empresa estará en capacidad de ofrecer en el futuro.

En cuanto al recurso humano será necesario estudiar y programar: Destrezas técnicas necesarias, estado del banco de personal especializado y cambios en las relaciones de autoridad. Existe la tendencia a una reducción de las relaciones de tipo coercitivo y autocrático incrementándose, naturalmente, el sentido de participación y una mayor intervención de personas y grupos. Estos cambios en el manejo de los recursos humanos no se logran de un día para otro.

Todos los programas anteriores requieren de financiación y es por lo tanto indispensable la planeación de utilidades, la no distribución de las mismas y el desarrollo de recursos a corto y largo plazo.

Finalmente, debe desarrollarse la planeación administrativa de tal forma que se visualice la nueva estructura orgánica de la empresa, y un sistema de control que permita establecer permanentemente si los resultados que se logran se ajustan parcial o totalmente a lo planeado.

FIGURA 1. SECUENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA A

