

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Lo que Todo Director Debe Saber

## UNA GUÍA PASO A PASO

¿Qué es la Planeación Estratégica  
pp. 19-30

George A. Steiner

CECSA

Tercera Reimpresión  
México 1998

## **¿Qué es la Planeación Estratégica?**

En este capítulo se expondrá la definición de la planeación estratégica y algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de la planeación estratégica. Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes, las cuales serán presentadas en éste y en los capítulos subsecuentes. A pesar de que aún no podemos prescribir en términos precisos qué tipo de sistema de planeación debe tener una empresa conforme a sus características singulares, sí conocemos a través de la experiencia varios aspectos fundamentales de la planeación, que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva. Estos también serán expuestos.

### **Una Observación Acerca de las Definiciones**

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependerá la acción. Sería muy útil para toda persona interesada en la planeación estratégica que la nomenclatura fuera aceptada universalmente, pero éste no es el caso.

En todo el libro se ha hecho el esfuerzo por definir los términos claves, no como un ejercicio pedante sino porque las definiciones son difíciles de entender y esto es indispensable para tomar las acciones adecuadas.

## **La Definición de la Planeación Estratégica Formal**

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema que es el tema de este capítulo. Subsecuentemente, otros términos han sido creados. Hace tiempo, y por razones que mencionaré más adelante, abandoné al igual que otros colegas que escribían sobre este tema, el uso exclusivo del término "planeación a largo plazo" para describir el sistema, a pesar de que no todos están de acuerdo conmigo cuando utilizo como sinónimos "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación a largo plazo", "planeación formal", "planeación integrada completa", "planeación corporativa", "planeación estratégica", y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia "planeación estratégica formal" para describir lo mismo que con las frases antes mencionadas.

La mayoría de los escritores en esta rama tienen sus propias definiciones para los términos ya citados, las cuales varían enormemente en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general. Considero que gran parte de estos escritores estarían de acuerdo que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda.<sup>1</sup> Personalmente defino a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

### **EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **PROCESO**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo

de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

## FILOSOFIA

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".<sup>2</sup>

## ESTRUCTURA

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica formal, como será ampliamente demostrado en este libro. Sin embargo, estas cuatro características fundamentales servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas, descritas en el presente trabajo. Por tanto, antes de continuar, es importante comentar brevemente lo que no es la planeación estratégica.

## **Lo que no es la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata este libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

## **Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de

particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

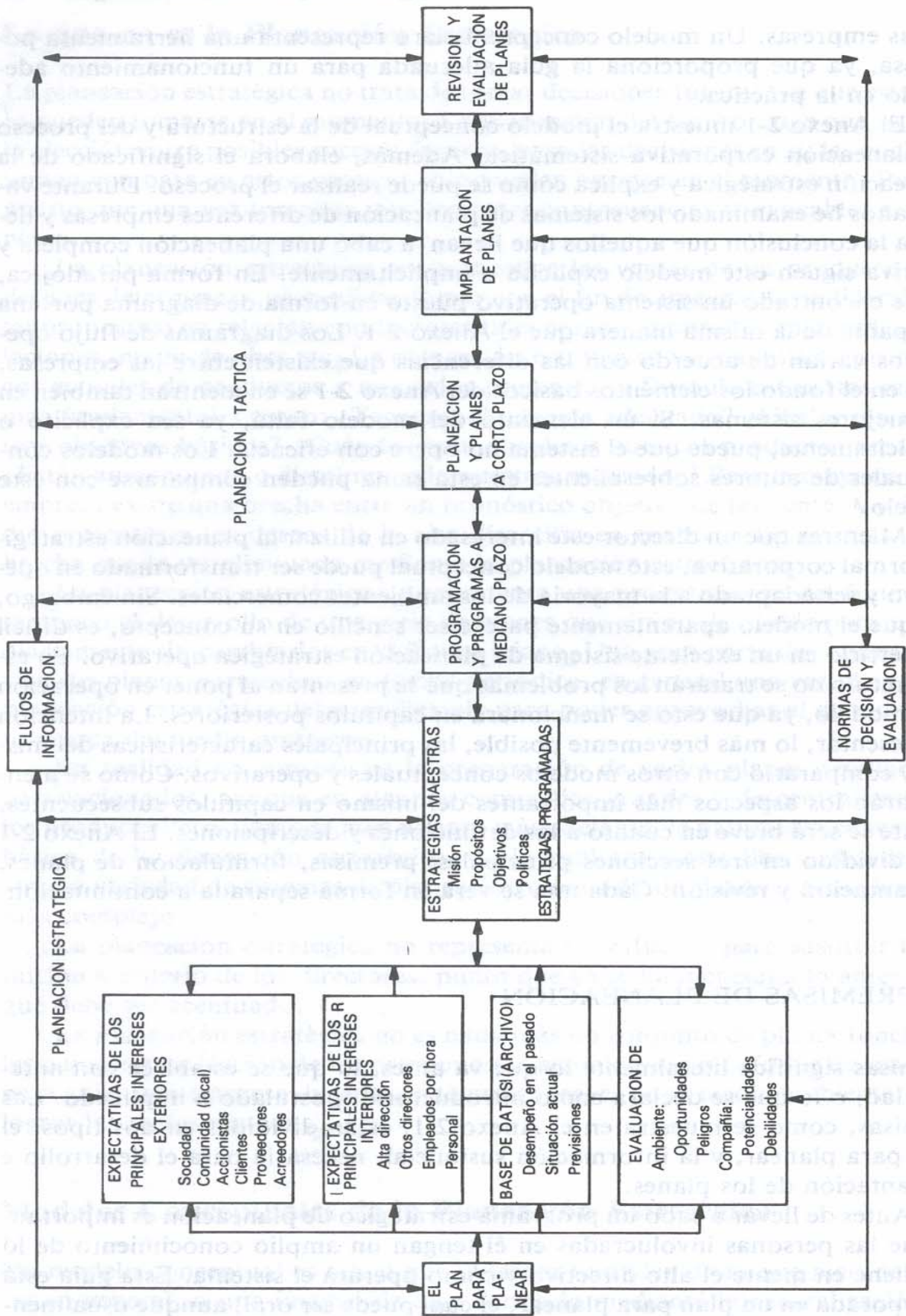
El Anexo 2-1 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica cómo se puede realizar el proceso. Durante varios años he examinado los sistemas de planeación de diferentes empresas y llegué a la conclusión que aquellos que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita o implícitamente. En forma paradójica, no he encontrado un sistema operativo puesto en forma de diagrama por una compañía de la misma manera que el Anexo 2-1. Los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas, pero en el fondo los elementos básicos del Anexo 2-1 se encuentran también en los mejores sistemas. Si un elemento del modelo falta, ya sea explícito o implícitamente, puede que el sistema no opere con eficacia. Los modelos conceptuales de autores sobresalientes en esta rama pueden compararse con este modelo.<sup>3</sup>

Mientras que un director esté interesado en utilizar la planeación estratégica formal corporativa, este modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la "mayoría de los ambientes comerciales. Sin embargo, aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto, es difícil convertirlo en un excelente sistema de planeación estratégica operativo. En este capítulo no se tratarán los problemas que se presentan al poner en operación este modelo, ya que esto se mencionará en capítulos posteriores. La intención es presentar, lo más brevemente posible, las principales características del mismo y compararlo con otros modelos conceptuales y operativos. Como se mencionarán los aspectos más importantes del mismo en capítulos subsecuentes, en éste se será breve en cuanto a las definiciones y descripciones. El Anexo 2-1 está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión. Cada una se verá en forma separada a continuación.

## PREMISAS DE PLANEACION

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas, como se muestra en el Anexo 2-1, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.



ANEXO 2-1: Estructura y Proceso de Planeación Comercial de una Compañía.

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos -pasados, presentes y futuros-, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

En la parte superior de estos cuadros se encuentran las "expectativas de los principales intereses externos". Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que bien deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales).

El último cuadro algunas veces es llamado "análisis de OPEDEPO PF", o cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros) para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis OPEDEPO PF es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros



futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

## FORMULACION DE PLANES

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Como se ve en el Anexo 2-1, las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.<sup>4</sup>

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, ya los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. En la mayoría de los sistemas de planeación la programación a mediano plazo sigue un formato fijo el cual será analizado mas adelante.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

## IMPLEMENTACION y REVISION

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

## FLUJOS DE INFORMACION y NORMAS DE EVALUACION y DECISION

El cuadro "flujos de información" en el Diag. 2-1 simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

## ALGUNAS OBSERVACIONES ACERCA DEL MODELO

Aquí se hacen varias observaciones acerca del modelo: primero, el modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias. La gente muchas veces habla de un plan de tres a cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen una dimensión de tiempo fijo. En la mayoría de las empresas, la misión y los propósitos básicos de la misma tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejados sin ningún cambio durante mucho tiempo. Por otro lado, puede tomarse una decisión en el proceso de creación de una estrategia para eliminar a una división no rentable al día de mañana, o contratar un científico experimentado lo más pronto posible.

Segundo, no existe realmente un sólo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

- | A  | B  |
|--|--|
| 1. Formular los deberes <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir el alcance del plan</li><li>• Definir los resultados buscados</li><li>• Determinar cómo debe desarrollarse el plan:<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién hace qué?</li><li>• ¿Cuándo? ¿En qué momento?</li><li>• Solicitud de información</li></ul></li></ul> | 1. Definir la clase de compañía que queremos   |
| 2. Desarrollar las entradas .Antecedentes <ul style="list-style-type: none"><li>• Principales tendencias ambientales</li><li>• Oportunidades y peligros</li><li>• Potencialidades y debilidades internas</li><li>• Pronósticos actuales de ventas del producto</li><li>• Valores y juicios de los directivos</li></ul>                         | 2. Analizar nuestros clientes <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quiénes son?</li><li>• ¿Cómo deben ser clasificados?</li><li>• ¿Por qué compran nuestro producto/ servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?</li><li>• ¿A qué segmentos del mercado servimos?</li><li>• ¿Debe cambiarse esta situación?</li><li>• Etc.</li></ul> |
| 3. Evaluar los cursos de acción alternativos   | 3. Analizar nuestra industria <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencias</li><li>• Estándares y estadísticas</li><li>• Competencia</li><li>• Potencial de utilidades</li><li>• Etc.</li></ul>  |
| 4. Definir los objetivos primordiales <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas</li><li>• Utilidades</li><li>• Desarrollo del producto .Potencial humano.</li><li>• Etc.</li></ul>  | 4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?  |
| 5. Definir las políticas y estrategias importantes <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados</li><li>• Productos</li><li>• Finanzas</li><li>• Empleados</li><li>• Precios</li><li>• Tecnología</li><li>• Etc.</li></ul>   | 5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?  |
| 6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo   | 6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?  |
| 7. Determinar las decisiones actuales necesarias   | 7. Evaluar las alternativas de estrategias   |
| 8. Observar el desempeño   | 8. Desarrollar objetivos   |
| 9. Revisar anualmente  | 9. Preparar planes detallados para implantar estrategias   |
|  | 10. Desarrollar planes de contingencia   |
|  | 11. Traducir los planes en presupuestos  |
|  | 12. Observar el desempeño  |
|  | 13. Revisar anualmente   |

## **ANEXO 2-2: Cuatro Modelos Conceptuales para Crear un Plan Estratégico en Compañías Pequeñas, Medianas y Grandes**

C

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
  - Literatura
  - Asesoría directiva
  - Seminarios profesionales
  - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO **PF**
  - **Debilidades**
  - Oportunidades Fundamentales
  - Peligros en la
  - Potencialidades planeación
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
  - Misión
  - Propósitos y filosofías
  - Objetivos específicos a largo plazo:
    - Ventas
    - Utilidades
    - Participación en el mercado
    - Otros
7. Preparar otros planes asociados
  - Potencial humano
  - Financiamiento
  - Instalaciones
  - Etc., según se necesite
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

D

1. ¿Dónde nos encontramos?
  - Filosofía, confianza y misión colectiva
  - Situación financiera
  - Situación competitiva
  - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
  - Mercado al que sirve
  - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
  - Redefinición preeliminaría de las metas
  - Alternativas estratégicas para lograr las metas
  - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
  - Momento actual
  - Requerimientos organizacionales
  - Requerimientos de personal
  - Requerimientos de instalaciones
  - Requerimientos financieros .Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
  - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
  - Conclusiones relacionadas con las metas
  - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
  - Presupuestos a corto plazo
  - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente

Tercero, el modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho, como un proceso conceptual; aunque en la práctica el proceso es repetitivo. Por lo general, existe una considerable repetición entre la creación de objetivos concretos de planeación a largo plazo y las estrategias para lograrlos. Si un director establece un objetivo y no puede desarrollar estrategias adecuadas para su logro, entonces el objetivo debe ser cambiado por uno más factible. De otra manera, al buscar las alternativas para obtener un objetivo particular, un ejecutivo puede descubrir una estrategia útil que funcionará mejor. Indudablemente el alcance del objetivo en este caso debería ser aumentado.

Cuarto, este modelo es complejo, y el tratar de completarlo la primera vez que una organización aplica un proceso de planeación estratégica, probablemente sería un fracaso para la mayoría de las mismas. Sin embargo, como veremos más adelante, el modelo puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.

Quinto, no se identifica, la planeación táctica en el Anexo 2-1. Las decisiones de planeación varían ampliamente, desde las estrategias por un lado, hasta las tácticas por el otro. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos. Existen claras definiciones entre ambos, pero en cuanto más se acercan son más indistinguibles. También debe mencionarse que lo que puede representar una táctica para un ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para un subordinado.<sup>5</sup>

Finalmente, debe volverse a mencionar el problema de la semántica en esta rama. La planeación estratégica, de acuerdo con el Anexo 2-1, incluye elementos en los cuadros en línea vertical del lado izquierdo, además de los cuadros de estrategias programadas y maestras. Para mí, el Anexo 2-1 representa el proceso de planeación estratégica porque está diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales. Claramente necesitamos nueva terminología para definir las diferentes partes de la planeación a largo plazo, pero hasta ahora que la tengamos nos enfrentaremos a ambigüedades en la nomenclatura.