IICA

CENTRO REGIONAL ANDINO

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO: CONCEPTOS BASICOS, INTERROGANTES Y EXPERIENCIAS

Elaborado por:
Luis A. Ampuero Ramos

Noviembre 1997, Lima-Perú

TABLA DE CONTENIDO

Antecedentes

Se observa un creciente interés en lo **estratégico**, ya sea en referencia al pensamiento, planeamiento, gestión, desarrollo o mercadeo, así como a otros tipos de temas, que se expresa en un gran número de iniciativas y documentos. La cantidad de material disponible en el tema puede llevar fácilmente a la confusión o a perder los elementos centrales de mayor importancia y utilidad en el concepto de estrategia. Por este motivo, en las páginas siguientes se proporciona una serie de perspectivas dirigidas a facilitar la comprensión de los aspectos más relevantes del planeamiento estratégico.

El énfasis que se observa en la actualidad en temas de naturaleza estratégica ocurre en diferentes ámbitos. Las universidades e institutos de capacitación en diferentes países ofrecen cursos que incluyen el término "estratégico". En organizaciones de todo el mundo se crean departamentos o unidades de "pensamiento estratégico". Diferentes organizaciones, en los sectores público y privado se involucran en ejercicios y procesos de formulación de planes estratégicos. Existe una verdadera explosión de literatura proveniente de consultores, profesores y practicantes del tema, principalmente de los países más desarrollados.

El concepto estratégico se ha convertido en un acompañante indispensable de cualquier término, y en un símbolo de modernidad y adecuación a los tiempos de cambio en los que vivimos. No ser "estratégico" es tradicional, conservador, o en otras palabras "lineal". El Planeamiento Estratégico es una de las palabras de moda que se ha vuelto parte del discurso cotidiano.[1]

Lo anterior es motivo de reflexión y motiva a profundizar en los conceptos fundamentales del tema y los requerimientos para su aplicación. El Planeamiento Estratégico pareciera ser un concepto con potencial para apoyar en el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas sociedades en América Latina y el Caribe. Pero también podría ser otro término de moda, que lleve a muchas organizaciones a erogar recursos sin obtener beneficios evidentes. Pudiera ser que el planeamiento estratégico fuese simplemente una nueva forma de vivir de un grupo de expertos y consultores y capacitadores, a expensas de las organizaciones.

¿Porqué el auge de lo estratégico?

El auge actual de lo estratégico responde a un conjunto de situaciones, que se refuerzan y complementan:

1. La proximidad del nuevo milenio, que abre un espacio de incertidumbre y esperanza respecto al curso evolutivo de las organizaciones y sociedades.

---

[1] De acuerdo a la revista norteamericana Business Week, el planeamiento estratégico es el tópico central de interés en el mundo de los negocios y continuará siéndolo por lo menos hasta fines de este siglo (agosto 1996, p. 46 a 52).

2. La apreciación de grandes procesos de cambio, de "megatendencias" que dan un sello particular a los tiempos actuales, incluyendo principalmente:

   a. El impresionante avance tecnológico en materia de informática, telecomunicaciones y biotecnología;

   b. Los procesos de globalización e integración económica que agrandan las posibilidades de mercados y acrecientan la naturaleza de la competencia entre empresas y sectores productivos nacionales y que, naturalmente, siembran angustia entre todos los actores sociales, motivando en algunos una lucha desesperada por sobrevivir, y en otros el deseo de sobresalir y ubicarse entre los ganadores; y

   c. El proceso de reforma del Estado y creciente protagonismo de la sociedad civil, que reduce el rol protector del sector público y deja en manos del sector privado el grueso de las responsabilidades de supervivencia y desarrollo, en un marco competitivo mucho más incierto y exigente.

3. La creciente cantidad de información disponible de las experiencias exitosas vividas por organizaciones y empresas, en diferentes regiones del mundo, pero predominantemente en los países de mayor desarrollo del planeta, que en los últimos años se han colocado en posiciones de vanguardia y han logrado desarrollar productos y marcas a nivel mundial. Estas experiencias despiertan deseos de emulación a nivel privado y estatal, e interés por replicar sus procedimientos y técnicas para el desarrollo de la excelencia organizacional.

La misma abundancia de material bibliográfico y creciente cantidad de libros producidos por especialistas en temas de naturaleza estratégica, fácilmente puede llegar a confundir quienes se inicien en el tema. Esto puede ocurrir, especialmente, por la gran diversidad de enfoques y propósitos de los autores, los cuales no necesariamente coinciden con las situaciones y necesidades de las organizaciones agropecuarias de América Latina y el Caribe.

¿En que difiere el planeamiento estratégico del planeamiento tradicional?

Una forma de entender el planeamiento estratégico es comparándolo con el sistema de planeamiento tradicional. En el cuadro siguiente se presenta un contraste entre ambas concepciones, donde apreciamos el carácter esencialmente lógico, analítico y cuantitativo del planeamiento tradicional, y los elementos nuevos que intervienen en la concepción estratégica. Entre ambos enfoques existen diferencias sustanciales de perspectiva, desde el punto de partida del proceso hasta la modalidad de visualizar el futuro, la interpretación de los recursos organizacionales o los principales elementos del proceso.

PLANEAMIENTO TRADICIONAL	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
Se inicia después de la Segunda Guerra Mundial y alcanza su mayor desarrollo en los años 60's y 70's	Cobra ímpetu en los años 90 y actualmente se halla en un proceso de desarrollo y diseminación creciente
Es esencialmente un proceso analítico y *lógico, fundamentado en hechos y datos*	Es un proceso balanceado en el que *intervienen la lógica y el análisis, junto a la* intuición, y las emociones de las personas
Parte de la premisa que la mejor guía para el futuro es lo ocurrido en el pasado. Se "adivina" el pasado	Parte de la premisa que el futuro será diferente al pasado, y que tenemos la posibilidad de "construir" nuestro futuro
Modelos estadísticos y econométricos que proyectaban el futuro con base en tendencias observadas en el pasado (adivinar el pasado)	*La búsqueda de nuevos paradigmas que* rompan con las tendencias
Un horizonte de planificación de Hasta 5 o 10 años	Un horizonte de planificación mucho más largo, entre 10 y 30 años, balanceado con la *búsqueda de resultados de corto plazo*
Proyectar el presente hacia adelante, de manera incremental	"Desenrollar" el futuro hasta el presente
Se trata de alcanzar un objetivo deseado a través de una eficiente asignación de los recursos disponibles	Un proceso de apalancamiento para alcanzar los objetivos deseados, sobreponiéndose a las limitaciones de recursos físicos y financieros
Definición de objetivos a lograr y la ruta (camino crítico) muy detallada, a seguir	Definición clara de grandes objetivos a alcanzar y una actitud flexible y reflexiva para evaluar alternativas y experimentar hasta encontrar las mejores rutas de avance
Busca responder las preguntas de ¿que?, ¿como?, ¿cuándo? y ¿donde?	Comienza preguntando ¿que somos? Y ¿porqué?
El planeamiento como disciplina y labor de *expertos*	El planeamiento como una forma de ser, *pensar y actuar de todas las personas en una* organización
Visión de túnel (a nivel de disciplina, sector u organización)	Visión holística e integral de la organización y su entorno
Poca o ninguna participación de los niveles *inferiores de la organización*	Proceso participativo e incluyente, en el cual intervienen todas las personas de la organización, e incluso personas del entorno relevante
Enfasis en la producción de grandes documentos con información muy detallada	Enfasis en un proceso dinámico de avance de toda la organización para alcanzar grandes objetivos en el largo plazo y resultados concretos en el corto plazo
Enfasis en la ejecución mecánica de métodos y procesos y la ejecución de actividades	Enfasis en establecer y mantener un proceso creativo de contínuo mejoramiento para lograr objetivos de largo plazo
Acciones basadas en la identificación y medición de necesidades expresadas por los consumidores	Acciones basadas en el desarrollo de productos y servicios que "sorprendan" o "deslumbren" al consumidor

La nueva forma de planificar "estratégicamente" parte de una definición de nuestros valores y propósito final, estableciendo objetivos claramente definidos a obtener en el largo plazo. Específicamente, se enfatiza que dichos objetivos deben ser **muy ambiciosos**, es decir, que impliquen un reto para la organización, que no sean susceptibles de lograr únicamente con los recursos físicos y financieros disponibles. Para alcanzar dichos objetivos, el planificador de las personas que laboran en la organización y también captar los recursos disponibles en la organización y su entorno. El planeamiento tradicional parte de los recursos existentes y considera su uso más eficiente. El planeamiento estratégico sueña un futuro y busca hacerlo realidad, para los cual diseña mecanismos de apalancamiento para multiplicar sus disponibilidades de recursos.

¿Cómo se puede definir el planeamiento estratégico?

No existe una sola definición de planeamiento estratégico. Dada la diversidad de elementos involucrados en el tópico, se pueden adoptar diferentes perspectivas para intentar precisar una definición. El hecho que el tópico despierta tanto interés por parte de académicos y practicantes del desarrollo organizacional e institucional, también da lugar a una variedad de esfuerzos por precisar el término, y a la vez acuñar definiciones propias. En este respecto, podría ser difícil e inconveniente pretender lograr la definición única o ideal. Este es un campo tan prolífico, que cualquier definición que actualmente parezca aceptable seguramente será puesta en duda en un futuro próximo. Teniendo en cuenta estas consideraciones, a continuación se presentan cuatro definiciones alternativas del planeamiento estratégico.

1. **Apalancamiento y estiramiento**

Con base en la argumentación de Hamel y Prahalad (1994), la esencia de la estrategia la forman el "estiramiento" y el "apalancamiento". El planeamiento estratégico puede ser entendido como **el arte de alcanzar un propósito muy grande, sobreponiéndose a la escasez de recursos a través del apalancamiento**. La palabra clave y elemento central de la estrategia en este caso es el apalancamiento y, en referencia a otros escritos de estos autores, se puede indicar que la fuente principal de apalancamiento es la "imaginación" humana. El uso del recurso de la imaginación es especialmente importante debido a que, dado lo ambicioso de nuestros propósitos, los recursos materiales (principalmente físicos y financieros) son insuficientes. A diferencia del planeamiento tradicional, no se trata de optimizar el uso de nuestros recursos escasos, sino más bien de utilizar dichos recursos como "palanca" para multiplicar nuestras capacidades.

2. **Convertir nuestros sueños en realidad**

En forma muy similar a la anterior, Morrisey define el planeamiento estratégico como "**el proceso de transformar nuestros sueños en realidad**" (1996, b, p.8). En esta definición está contenido el concepto de un objetivo ambicioso, presente únicamente en nuestra imaginación, y la actividad metódica y persistente para hacer realidad dicho objetivo. En esta definición queda claro que es permitido soñar, es decir, imaginar lo inexistente y, por otra parte, el planeamiento como proceso sistemático para convertir tal sueño en realidad.

3. Construcción de organizaciones visionarias

Otra perspectiva del planeamiento estratégico la obtenemos de Collins y Porras (1994), según la cual el planeamiento estratégico podría conceptualizarse como "**el arte de construir organizaciones visionarias**", es decir, los métodos para establecer organizaciones que alcanzan un nivel de excelencia en sus respectivos campos o industrias, y cuyas existencias se extienden, y liderazgo se mantiene, más allá de las vidas de sus propios fundadores (por un período mayor a los 100 años!). En este caso se busca que "las obras sean más grandes que los arquitectos". Por lo tanto, en esta perspectiva, el reto para el planificador estratégico es de construir organizaciones que perduren en el tiempo. Estos autores llaman "constructor de relojes" al individuo cuya organización perdura en el tiempo, versus quien simplemente "dice la hora", una persona cuya obra organizacional presta servicios únicamente mientras su creador está con vida. En el marco mental de la planificación estratégica todos buscamos ser "constructores de relojes".

Esta concepción del planeamiento estratégico es interesante porque coloca la visión prospectiva en un plano trascendente a nuestras propias vidas, en algunos casos, varias generaciones después a nuestra propia existencia. En esta concepción, han habido grandes planificadores estratégicos a lo largo de toda la historia de la humanidad. De otra manera, no hubieran podido haberse establecido y sostenido importantes imperios, naciones y organizaciones a lo largo de los siglos. A manera de ejemplo, para citar algunas personalidades relevantes en el curso del presente siglo, se menciona a los líderes nacionales Mahatma Ghandi (fundador del actual estado Indio), Nelson Mandela (líder del movimiento negro y actual presidente de Sudafrica), Theodore Herzl (fundador del estado de Israel), los empresarios Kanasuke Matshushita (fundador de la empresa Industrias Electricas Matsushita), Kihachiro Onitsuka (fundador de la empresa ASICS de zapatos y ropa deportiva), y en el ámbito religioso Dorothy Day (fundadora del Movimiento de Trabajadores Católicos), y la Madre Teresa (fundadora de la orden de Misioneras de la Caridad). En el caso de América Latina se puede citar a José María Figueres, arquitecto del estado moderno costarricense; a Arturo Gomez Jaramillo, gerente de la Federación de Cafetaleros de Colombia y uno de los artífices del posicionamiento internacional de este sector, y el industrial boliviano Simon I. Patiño, llegado a considerar en una época a nivel mundial como el "rey del estaño".

4. Forma de ser, pensar y actuar

El planeamiento estratégico también se puede concebir como "**una forma de ser, pensar y actuar**". Esta concepción es interesante porque nos permite incursionar en diferentes atributos y actitudes de la persona humana así como de la cultura de la organización, y a la vez permite diferenciar y presentar el pensamiento y la acción como partes de un todo, que se inicia con un posicionamiento de la persona. Un conjunto de personas que reúnan estos atributos conformarán una organización estratégica. Una organización que desee evolucionar, debe promover el desarrollo integral de quienes laboren en ella.

El **ser** estratégico involucra los siguientes aspectos: capacidad de auto-conocimiento, un conjunto de valores firmemente enraizado, un propósito claramente definido, ambición, optimismo, la capacidad de mantener permanentemente una actitud de estudiante y de buscar la perfección y el mejoramiento contínuo. Así mismo, tiene el interés de encontrar soluciones a los problemas que encuentra, tarea a la cual se entrega con "pasión".

El **pensar** estratégico involucra una amplia perspectiva del entorno, alimentada por aguda observación y aprendizaje de las situaciones que afectan a su actividad, así como a otros campos, todo ello orientado a la solución de problemas concretos.. Si bien profundiza en los temas del área inmediata de su competencia, no se limita a ella sino que periódicamente explora acontecimientos en otros campos, dado que en muchas ocasiones el futuro de una actividad dada es ya pasado o presente en otras disciplinas o industrias. Desarrolla una comprensión holística de los procesos, buscando asociaciones entre tendencias y visualizando nuevas combinaciones de elementos que permitan mejorar los procesos existentes, o generar productos y servicios que "deslumbren" al consumidor. Alimenta su intelecto con intensa y amplia lectura de información secundaria y material bibliográfico, incluyendo dimensiones temporales, espaciales, institucionales, y disciplinarias. Es de destacar en este acápite la importancia que reviste la lectura de los libros clásicos para quienes quieren visualizar el futuro. De acuerdo a algunos futurólogos, los clásicos son una herramienta útil para imaginar el futuro, en cuanto tales libros que han sobrevivido a la prueba del tiempo, proporcionan el marco mental de trascendencia temporal que tuvieron sus autores. El pensamiento estratégico también se nutre de una capacidad grande escuchar y observar las acciones de otras personas y eventos.

El **actuar** estratégico tiene características de proactividad, experimentación constante, y la toma de riesgos de complejidad creciente, el uso de diferentes modalidades de apalancamiento, enfatizando principalmente la focalización programática y la formación de alianzas. Se buscan resultados visibles y se basa en la definición de indicadores de desempeño medibles. Por su énfasis en resultados concretos a corto plazo, el actuar estratégico tiene particular relevancia en el planeamiento táctico u operativo. Sin este componente de acción y resultados el planeamiento estratégico sería un proceso estéril, incapaz de trascender al mundo real. Por otra parte, sin el pensamiento estratégico, el actuar carecería de la perspectiva de gran entorno y visión amplia que caracteriza al estratega. Sin el ser estratégico, el actuar sería superficial e intrascendente.

¿Cuales con los elementos centrales del proceso de planeamiento estratégico?

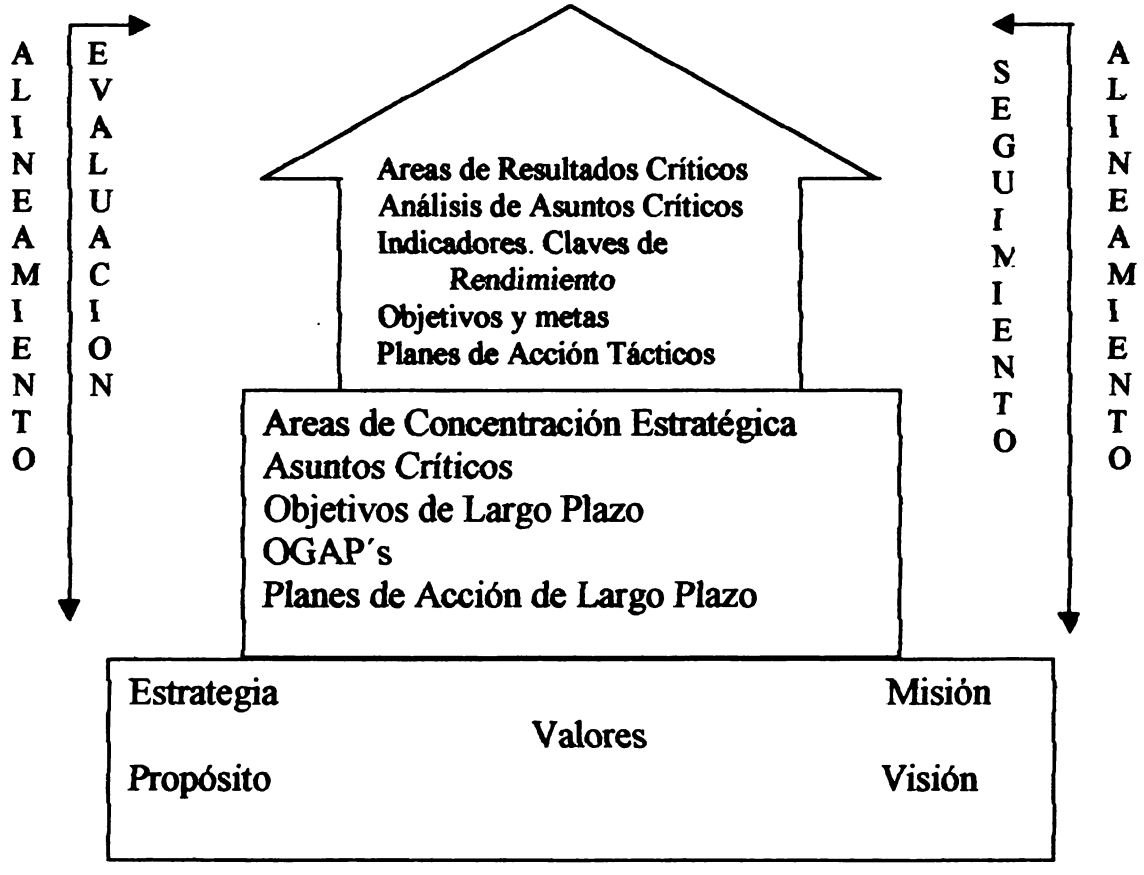
El proceso de planeamiento estratégico tiene cuatro elementos principales, que se describen a continuación y que se presentan gráficamente en el diagrama siguiente:

1. Posicionamiento: el punto de partida

Es el primer elemento del proceso, esencialmente intuitivo, que en el diagrama se presenta en la parte inferior. Incluye la definición de valores y el propósito estratégico. Los **valores** son los principios o verdades fundamentales para la organización, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y que, según un número creciente de analistas y observadores adquirirán una importancia cada vez mayor en los procesos de planificación y

desarrollo organizacional. El **propósito estratégico** es el fin último que persigue una organización, que, por definición, debiera ser inalcanzable y retador.

Otro aspecto incluido en el posicionamiento es la determinación de **una visión de futuro**, consistente con el propósito de la organización, pero definida en forma simple, clara y como algo retador y energizante para la organización, que tenga la capacidad de movilizar todas las energías creativas de las personas involucradas. En la formulación de esta visión suele incluirse una caracterización de la **misión** de la organización, que comprende una especificación de los clientes a ser atendidos y las categorías de productos y servicios a ser provistos. La organización, como ocurre en el caso de muchas transnacionales, sintetizan su visión de futuro en un gran objetivo, audaz y "peliagudo" (OGAP), adecuado a la cultura de la organización.[2]



Finalmente, en algunos casos se incorpora en el posicionamiento una definición de **estrategia o fuerza impulsora**, para orientar la dirección de la evolución estratégica de la organización, respecto a los tipos de negocios o actividades en las cuales incursionará. Se define a la fuerza impulsora como la razón fundamental por la cual una organización decide

---

2 *El denominativo OGAP resulta de traducir el término propuesto por Collins y Porras de Big, Hairy, Audacious Goals (BHAGs), como objetivos retadores para definir la meta final de una organización.*

entrar o no incursionar en una nueva actividad o empresa. Tal definición puede darse en función principal de las necesidades de la clientela, la naturaleza de los productos y servicios, el tipo de tecnología empleado, o alguna fortaleza específica de la organización. Por ejemplo, una estrategia orientada a las necesidades de los clientes buscaría atender un amplio rango de necesidades de los segmentos de mercado a los cuales sirve. Por el contrario, una estrategia de producto se orientaría a identificar y servir nuevos segmentos de mercado para los productos existentes. Una estrategia tecnológica se basaría en encontrar categorías de productos que pueden ser producidos con la tecnología disponible.[3]

2. Planeamiento a Largo Plazo: lineamientos para construir el futuro

Una vez establecido el posicionamiento estratégico de una organización, se procede a realizar el Plan de Largo Plazo, que consiste en la identificación de los objetivos y elaboración de planes específicos de acción, que normen la actividad de la organización en los próximos años (usualmente entre 5 y 10 años). Para la elaboración de este plan, se requiere un período de varios meses y la participación de un gran número de personas de la organización. Los aspectos centrales de esta fase del proceso son:

(a) la activa participación de las personas, principalmente a partir de la conformación de grupos especializados de trabajo, los cuales focalizan su acción sobre Areas de Concentración Estratégica y Asuntos Críticos,
(b) la realización de una serie de reuniones para generar ideas y analizar cursos alternativos de acción,
(c) la conducción de un proceso de aproximación sucesiva a los asuntos y temas de mayor interés estratégico para la organización, y
(d) la preparación de planes de acción específicos para cada Asunto Crítico.

La esencia del planeamiento a largo plazo, una vez definido el posicionamiento estratégico de una organización, radica en ejercicios sucesivos de focalización, priorización y análisis de asuntos críticos. Este proceso pretende evitar la dispersión de esfuerzos que es habitual en las organizaciones, precisando los objetivos a alcanzar en un número limitado de campos prioritarios. El actuar estratégico define claramente objetivos a largo plazo en un número reducido y priorizado de áreas y libera la creatividad de una organización para encontrar las rutas más convenientes para alcanzarlos, sobre la base de reflexión, análisis e intuición.

Esta fase del proceso culmina en un documento relativamente breve (de aproximadamente 25 páginas), conteniendo el posicionamiento estratégico de la organización y los planes de acción para cada asunto crítico detectado por los participantes. Por definición, todos estos planes implican acciones a desarrollar en **períodos mayores a un año**. Por la reducida extensión del documento producido en esta fase, el mismo debe contener únicamente lineamientos generales de acción, sin pretender establecer cursos detallados para el logro de los objetivos.

[3] *Por motivos de espacio únicamente se mencionan tres de las más conocidas formas de fuerza impulsora.*

De acuerdo a experiencias de organizaciones privadas, la preparación de un plan de estas carácterísticas requiere aproximadamente de un período de seis meses de trabajo, por una vez. Conceptualmente, el plan de largo plazo debería servir para todo el período para el cual corresponde, salvo las necesarias revisiones y ajustes que se le vayan haciendo en forma periódica, como resultado de eventos que modifiquen el entorno y supuestos básicos del plan. En condiciones normales, el plan estratégico de una organización debiera ser revisado y ajustado cada seis o doce meses.

3. Planeamiento Táctico

Una vez completado el plan de largo plazo de la organización, se tiene la base para proceder a la elaboración del Plan Táctico u operativo, para el próximo año de actividades. Esta parte del proceso se orienta fundamentalmente a obtener resultados visibles y medibles, para un número restringido de asuntos críticos y problemas, para lo cual se establecen Indicadores de Desempeño. A este nivel del planeamiento estratégico, el énfasis se centra en la acción y en la obtención de resultados, y no en el proceso.

Esta parte del proceso puede desarrollarse en el transcurso de un par de meses, cada año, para diseñar el plan táctico del año siguiente.

4. Seguimiento, evaluación y alineamiento

El proceso de planeamiento estratégico se dinamiza con un elemento de seguimiento y evaluación constante del posicionamiento y nivel de avance en el logro de objetivos propuestos en los planes de largo plazo y tácticos. A través de este seguimiento se obtienen lecciones y orientaciones para ajustar las acciones programadas. Asímismo, de forma permanente se considera la introducción y posterior evaluación de medidas de alineamiento, que permitan establecer nuevas formas de promover el desarrollo organización y la mayor coherencia posible entre los diferentes elementos de la estrategia. El alineamiento es la forma como se integran los postulados establecidos en la fase de posicionamiento estratégico de una organización con las medidas establecidas en los planes de largo plazo y tácticos.

¿Qué logros y obstáculos al desarrollo del planeamiento estratégico se observan en organizaciones agropecuarias de América Latina?

Se observan una diversidad de esfuerzos por establecer y consolidar procesos de planeamiento estratégico en organizaciones del sector agropecuario de América Latina, principalmente en el ámbito empresarial privado pero también en los sectores de ONG's y de entidades del estado. Como es de esperar, aquellas organizaciones mejor articuladas a los mercados internacionales, o que están ligadas a empresas globales, cuentan con procesos mejor establecidos y, por tanto, han desarrollado sistemas que favorecen el pensamiento y la acción estratégica.

Por otra parte, en todos los países se encuentran un número creciente de medianas y grandes empresas que han establecido sólidos mercados a nivel internacional, y que luchan por alcanzar y/o mantener niveles de excelencia productiva y comercial. Estas empresas

son responsables del sustancial crecimiento de sectores muy competitivos internacionalmente, como es el caso de la floricultura colombiana y ecuatoriana, la caficultura colombiana, la fruticultura chilena y la citricultura brasilera, o la ganadería bovina uruguaya y argentina. El éxito de cada uno de estos sectores a nivel internacional no sería posible sin la existencia de una firme mentalidad estratégica en decenas de actores económicos, a nivel público y privado.

En el campo gremial se destaca el caso de las caficultura y ganadería bovina colombiana, que exhiben desde hace muchos años una gama de las principales características de las organizaciones de excelencia. En el campo educativo, centros de capacitación como la Escuela Agrícola Panamericana de El Zamorano en Honduras y la Escuela Agrícola del Trópico Húmedo Americano (EARTH) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Costa Rica son ejemplos de bien conducidos procesos de planeamiento estratégico, con sólidos sistemas de apalancamiento, una imagen de excelencia profesional, y una firme posición competitiva en los segmentos de mercado en los cuales operan.

En el campo de las organizaciones estatales es importante citar el caso de la EMBRAPA, la organización estatal de investigación agropecuaria del Brasil, la cual ha experimentado un rico proceso de transformación organizacional, que le ha permitido no solo adecuarse a los procesos de adecuación de las instituciones públicas a las nuevas situaciones planteadas a nivel mundial, sino también salir fortalecida.

Al márgen de los sectores claramente ganadores del continente, se observa muchas entidades que luchan y se esfuerzan por sobrevivir o elevar sus niveles de rendimiento, para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas que implica la globalización de los mercados, y que muestran interés en temas del planeamiento estratégico como elementos de apoyo a sus procesos de desarrollo organizacional. Este interés se expresa en la organización de diferentes tipos de eventos en los cuales se presentan los conceptos básicos del tema, en la organización de grupos de trabajo y en la formulación de documentos de planificación. Todos estos esfuerzos son valiosos y deben ser continuados, en cuanto constituyen una forma para implantar firmemente el marco de actitud, pensamiento y acción estratégica para construir organizaciones de excelencia.

De la experiencia del IICA con talleres, seminarios y conferencias de planeamiento estratégico realizados durante los últimos dos años en diferentes países de América Latina, surge una valiosa experiencia para asegurar una mejor adecuación de los principios fundamentales a los esfuerzos de modernización institucional del sector agropecuario. Específicamente, para introducir elementos del planeamiento estratégico en el seno de las organizaciones del sector se considera importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

(a) Comprender el planeamiento estratégico como un proceso con varias fases de distinta naturaleza, que se puede iniciar con un evento pero que no debe restringirse a un taller o seminario. Independientemente de la calidad del evento, el proceso de planeamiento estratégico implica una sucesión de actividades, la participación de una elevada proporción de los miembros de la organización, y mucho análisis y reflexión a nivel individual y grupal.

(b) Enfatizar las implicaciones reales de los temas centrales del planeamiento estratégico, particularmente referidos a los conceptos de posicionamiento. Las declaraciones de visión, misión y valores son un primer paso en el proceso de transformación de una organización, pero su verdadera importancia radica en el interés y atención que le asigna la alta dirección a su vigencia, en la forma como tales conceptos son implementados o adoptados por las personas que laboran en la misma, y en la forma como las diferentes facetas de la organización son "alineadas" a dichos postulados estratégicos. Por otra parte, es fundamental que en la definición de dicho posicionamiento se consulte la opinión de la mayor parte de los miembros de la organización, para que se "apropien" del mismo.

(c) Entender que los ejercicios de planeamiento "estratégico", generalmente consistentes en la realización de análisis de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas (FODA) del entorno y la institución, que resultan en la identificación de un amplio abanico de problemas, y para los cuales se sugieren largas listas de acciones a tomar, constituyen un paso importante pero preliminar de un proceso de planeamiento estratégico. Es indispensable que los esfuerzos de planeamiento no culminen con la publicación de las memorias de los eventos. Personas de la organización deben hacerse responsables de llevar a cabo las recomendaciones o de elaborar planes específicos de acción de largo plazo o de tipo táctico, según sea el caso.

(d) Promover en los diferentes tipos de instituciones el surgimiento y desarrollo de una serie de características esenciales para el desarrollo del planeamiento estratégico, referidos principalmente a las actitudes de las personas y los estilos de participación, administración y liderazgo. Se hace indispensable tomar conciencia de la urgencia del cambio, el desarrollo de sistemas de valores firmemente enraizados en la acción institucional, la definición de propósitos claros y motivadores, y el establecimiento de procesos contínuos de perfeccionamiento operativo.

Referencias Bibliográficas Básicas

Collins, James C. and Jerry I. Porras. Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies. Harper Colllins Publishers, Inc., New York, New York, 1994.

Hamel, Gary and C.K. Prahalad. Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.

Morrisey, George L. (a) Pensamiento Estratégico. México: Prentice Hall, Inc., 1996.

Morrisey, George L. (b) Planeación a Largo Plazo. México: Prentice Hall, Inc., 1996.

Morrisey, George L. (c) Planeación Táctica. México: Prentice Hall, Inc., 1996.

Omahe, Kenichi. La Mente del Estratega. El trinfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Publi-Mex, S.A. de C.V., México, 1994.

"Strategic Planning". In Business Week: August 26, 1996, pp. 46-52.