



La Teoría Neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.

1. Conceptos de estrategia y de táctica

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir la estrategia como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plan militar, una movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia. El plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de la estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere de una o más estrategias; cada una requiere de una proliferación de acciones o medidas tácticas. La planeación para cinco años en la empresa requiere de una estrategia, a la cual deben conectarse los planes tácticos de cada año comprendido en ese período.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas que de ella se deriven exigen planeación.

La planeación es la base de la APO. A propósito, la APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los departamentos o unidades. A pesar de todo, la estrategia esta sujeta a algunos malos entendidos, mismos que se presentan a continuación.

- a. Cuando se construye una estrategia, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino se pretende tomar hoy decisiones que tengan en mente el futuro.
- b. No se debe confundir la estrategia con sus planes tácticos: estrategia no es solamente innovación, diversificación o planeación financiera, sino el junto de esto dirigido a objetivos de largo plazo que se desean alcanzar.
- c. La estrategia no es un fin en sí mismo, sino un medio. Debe ser revaluada y ajustada constantemente en función de los cambios.
- d. La estrategia no proporciona la certeza, solamente la probabilidad con relación al futuro.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la APO. La APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de sus departamentos o unidades.

2. Planeación estratégica

La teoría neoclásica inaugura una importante área en la teoría administrativa: la administración estratégica. La literatura sobre estrategia organizacional es vasta y creciente. Esta área se transformó en una disciplina académica independiente, como mercadotecnia y finanzas, y tiene sus publicaciones académicas, clubes y asociaciones y sus congresos periódicos. Los conceptos de estrategia surgieron en la teoría



administrativa a partir de la década de 1960. En realidad, los conceptos de estrategia no son nuevos. Existen escritos milenarios sobre estrategia militar: Sun Tzu escribió su Arte de la Guerra en el siglo IV a.C.; 23 siglos después, Clausewitz (1780-1831) enunciaría sus conceptos de estrategia militar.

El modelo prescriptivo de planeación estratégica de los neoclásicos sigue cinco etapas, a saber:

- a. Formulación de los objetivos organizacionales.
- b. Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
- c. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
- d. Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
- e. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.

Veamos ahora cada una de esas etapas de la planeación estratégica

a. Etapa de la formulación de objetivos organizacionales

La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo.

b. Etapa de auditoría externa

Una vez definidos los objetivos, se sigue con la auditoría externa para analizar el ambiente externo de la organización: esbozar las condiciones externas de la organización en el sentido de hacer un conjunto de previsiones sobre el futuro de esas condiciones. El lema de los autores neoclásicos es prever y preparar. Esa segunda etapa trata del análisis del ambiente externo: las condiciones externas que imponen retos y oportunidades a la organización. El análisis externo involucra:

- *Mercados que la empresa abarca*, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- *Competencia*, es decir empresas que actúan en el mercado, disputándose los mismos clientes, consumidores y recursos.
- *Factores externos*, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

En la década de 1980, la atención de los neoclásicos se enfocó en el análisis de la industria o de los competidores adoptando el modelo de Porter.

c. Etapa de auditoría interna

A continuación, se hace un análisis organizacional de condiciones internas para permitir una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen las limitaciones y restricciones que dificultan o impiden su alcance. El análisis interno involucra:



- *Análisis de los recursos* (financieros, maquinaria, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etcétera) de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras.
- *Análisis de la estructura* organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, división de trabajo entre departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos departamentales.
- *Evaluación del desempeño* de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

El estudio de las fuerzas y debilidades de la organización puede descomponerse en una infinidad de puntos mediante el uso de listas de verificación, a los cuales Jelinek y Amar dan el nombre de estrategia corporativa por listas de lavandería.

d. Etapa de la formulación de la estrategia

En esta cuarta etapa de la planeación estratégica se formulan las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, tomando en cuenta las condiciones internas y externas. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales. De una forma general, la planeación estratégica se refiere al producto (bienes que la organización produce o servicios que presta) o al mercado (en donde la organización coloca sus productos o bienes, o en donde presta sus servicios). Desde este punto se genera la matriz producto/mercado con varias alternativas estratégicas.

En este aspecto, los neoclásicos variaron desde el simple cálculo del retorno de la inversión hasta la utilización de técnicas como evaluación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva del valor y varios métodos asociados con el cálculo del valor para el accionista. Casi todos orientados hacia el análisis financiero. El término creación de valor se hizo popular con la escuela de planeación, preocupada por el valor de mercado/contable de la organización y el costo del valor líquido.

e. Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias

Es la parte con más detalles en el proceso de planeación. Para Steiner, "todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para su implementación". La operacionalización de la estrategia provoca un conjunto de jerarquías en diferentes niveles y con diferentes perspectivas de tiempo. En la cima están los planes estratégicos e inclusivos de largo plazo (en general de cinco años), seguidos por los planes tácticos de mediano plazo, los cuales dan origen a los planes operacionales de corto plazo.

A partir de la planeación estratégica se desarrolla un conjunto de planeaciones tácticas. Es decir, la planeación estratégica se desdobra en planes tácticos que se necesitan integrar y coordinar. Los planes tácticos se refieren a las principales áreas de actuación departamental, como:

A su vez, los planes tácticos se desdoblan en planes operacionales específicos. Mientras que la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional se detalla todavía más y se refiere al corto plazo.



Con todos estos elementos (objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas y externas y las alternativas estratégicas), la organización tiene condiciones para preparar e implementar su planeación estratégica. La planeación estratégica debe especificar a dónde pretende llegar la organización en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente. La planeación estratégica debe contener decisiones sobre el futuro de la organización.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Pág. 201-206