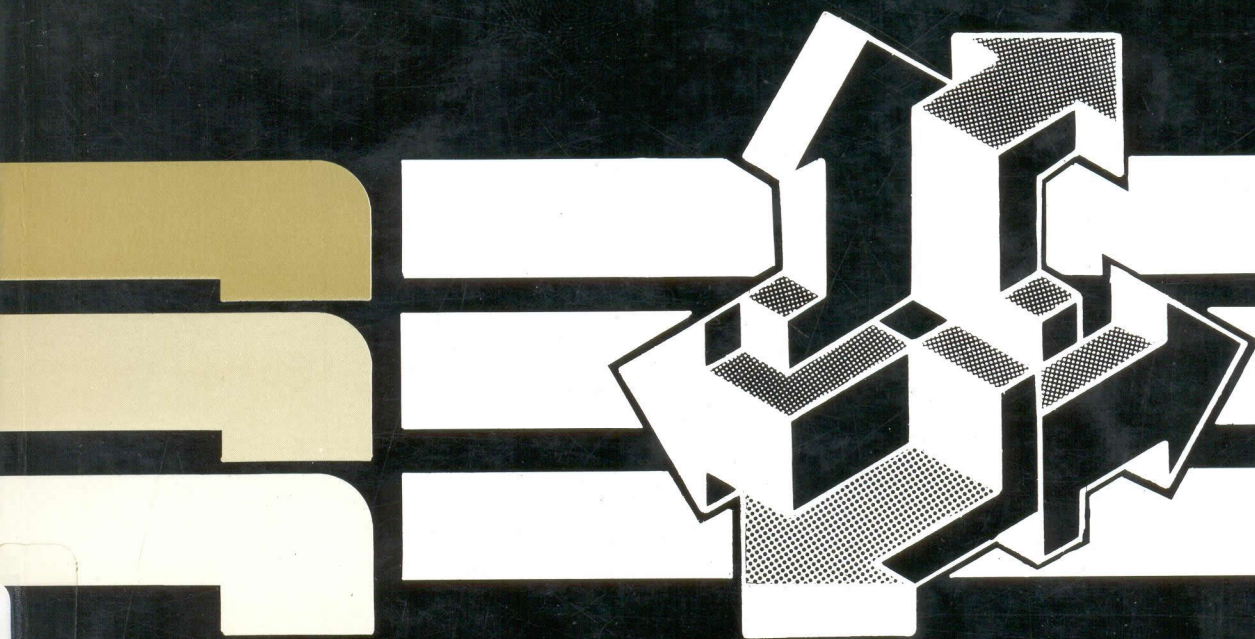


FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

# PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA



PAC

## ¿QUE ES LA MENTE ESTRATEGA?

Si un gerente de mantenimiento o producción, cuando se le descompone una máquina, sólo se concreta a reemplazar partes según el manual de operación, pero no trata de efectuar alguna innovación o mejora en el equipo o en el proceso, actuará simplemente como un técnico especialista. Por el contrario, si ese gerente investiga las causas de la descompostura, y corrige y aun previene nuevos desórdenes, además de que constantemente trate de mejorar el mantenimiento e incluso, el proceso en que intervienen esas máquinas y está atento a lo que ocurre en lo externo para obtener nuevas ideas que aplique a su campo de acción, él estará actuando como todo un gerente estratega. Un gerente técnico especialista solo mantiene el *status quo*; el gerente estratega siempre explorará nuevas formas para hacer mejor lo que debe hacer, orientado hacia el futuro.

Definitivamente que la diferencia de actuación está en la forma de pensar y en el uso de la imaginación creativa. Desde luego que por la importancia de esa facultad mental en los hombres de empresa, el señor del poderío económico, Toshiwo Doko, cabeza de la Federación Nacional de las Industrias Japonesas, declaró a la prensa en Nueva York:

*Nosotros no tenemos ningún recurso natural, ningún poderío militar sólo tenemos un recurso, la capacidad de invención de nuestros cerebros. Esta es ilimitada, hay que desarrollarla.*



*Hay que educarla, adiestrarla, equipararla. Esta potencia cerebral llegará a ser, por la fuerza de las cosas en un futuro próximo el bien común más precioso y más creador de la humanidad entera<sup>1</sup>*

Así como ese personaje japonés, también en el mundo occidental se ha hecho un fuerte reconocimiento al papel que juega la capacidad creativa del hombre en el manejo y dirección de las organizaciones. En efecto, ejecutivos, líderes, hombres de negocios e investigadores han confirmado que el éxito gerencial a nivel de alta dirección, no es el resultado de acumular amplios conocimientos, sino más bien de un particular enfoque mental para tratar un problema o situación. Este estado mental comprende la capacidad para conceptualizar una problemática, entenderla y comprenderla y luego producir ideas innovativas y decisiones que logren objetivos precisos. Es un enfoque mental que pocos cultivan, pero que es propio de hombres de la alta dirección, de quienes dirigen organizaciones y logran resultados a pesar de fenómenos y condiciones inciertas. A ese proceso mental es al que se le llama *Mente Estratega, una forma de pensar adaptativa, flexible y siempre creativa e innovadora*.

Es indudable que la importancia de la mente estratega ha venido a actualizar aquellos libros y escritos sobre liderazgo y planeación estratégica que resaltaban más a la forma que a la esencia; a conceptos teóricos que a usos prácticos; a técnicas que a las actitudes. Y es definitivo que el éxito de las estrategias en el mundo de los negocios y de las organizaciones en general, no es el resultado de un programa riguroso de actividades, sino de ese enfoque particular de la mente para generar ideas y conceptos y conjugarlos en la dirección de actividades y utilización de recursos.

Entre líderes, gerentes y hombres de empresa existen los de gran talento, visión y sensibilidad natural para responder oportuna y atinadamente a los retos e incertidumbres que presenta el medio de las organizaciones; pero también es frecuente encontrar entre esa misma élite a ejecutivos con una orientación más a lo operativo que a lo estratégico, más al detalle que al todo y más a lo repetitivo que

1. Servan-Schreiber, Jean-Jacques, *El Desafío Mundial*, p. 167. Editorial Calypso, S.A. México, D.F. 1980.

a lo nuevo. Tal vez ésta tendencia sea resultado de la inercia natural que esas personas han seguido en su comportamiento gerencial y porque además enfocan inadecuadamente los problemas que exigen alcances estratégicos. Aunque también cabe mencionar que en este último grupo ha habido gerentes que han desarrollado su capacidad de estrategia, adquiriendo las actitudes propias de la alta dirección. La razón es simple, *la mente estratega puede cultivarse, no está limitada al genio natural*.

Recuerdese que la mente estratega es una forma particular de pensar cuyo ingrediente principal es la imaginación creativa y ésta, ya sabemos, puede desarrollarse mediante técnicas y prácticas diseñadas específicamente con ese propósito. Múltiples estudios y experimentos en el campo de la imaginación creativa han demostrado de modo categórico que es posible cultivar la clase de mentalidad que produce deliberadamente ideas superiores a nivel de lo que debe ser la mente estratega. Las conclusiones más significativas de esos estudios pueden resumirse como sigue:<sup>2</sup>

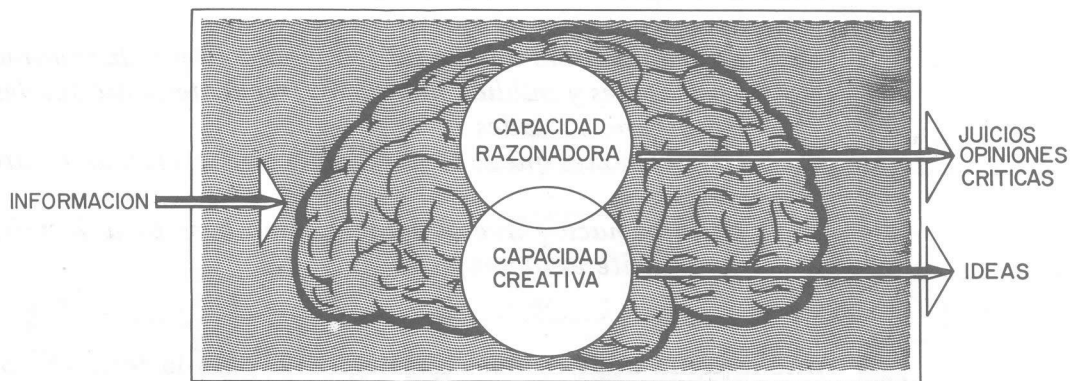
1. La creatividad puede desarrollarse deliberadamente.
2. Los cursos para el desarrollo de la creatividad mejoran sensiblemente la habilidad del participante, para producir buenas ideas, bajo el criterio de que la calidad de las mismas se identifican por originalidad y utilidad.
3. Un curso sobre imaginación aplicada también permite desarrollar ciertos rasgos tales como confianza en sí mismos, iniciativa, liderazgo potencial, sensibilidad a los problemas, etc.

Además de la imaginación creativa, la mente estratega también requiere de información, conocimientos, experiencias, etc., como ingredientes para analizarse y procesarse por la doble capacidad funcional de la mente: *la razonadora y la creativa*. El gerente estratega depende conjuntamente de esas capacidades, tanto de un enfoque analítico —capacidad razonadora— como de agilidad

2. Martínez Villegas, Fabián, *¿Cómo Desarrollar la Creatividad Gerencial*, p. 71 Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. México, D.F. 1985.



mental para crear —capacidad creativa— cuya combinación dirigida acertadamente, conforman la mente estratega. (figura 2-1)



## 2.1 Capacidades Funcionales de la Mente

El autor japonés, Kenichi Ohmae, en su libro *La Mente Estratega* enfatiza.

*En mi opinión, esas dos capacidades son complementarias. Para que la mente estratega trabaje de modo creativo, necesita un buen análisis y profundo.*<sup>3</sup>

Además de la imaginación creativa, la mente estratega también requiere de información, conocimientos, experiencias, etc., como ingredientes que analiza mediante su doble capacidad funcional: *la razonadora y la creativa* (figura 2-1)

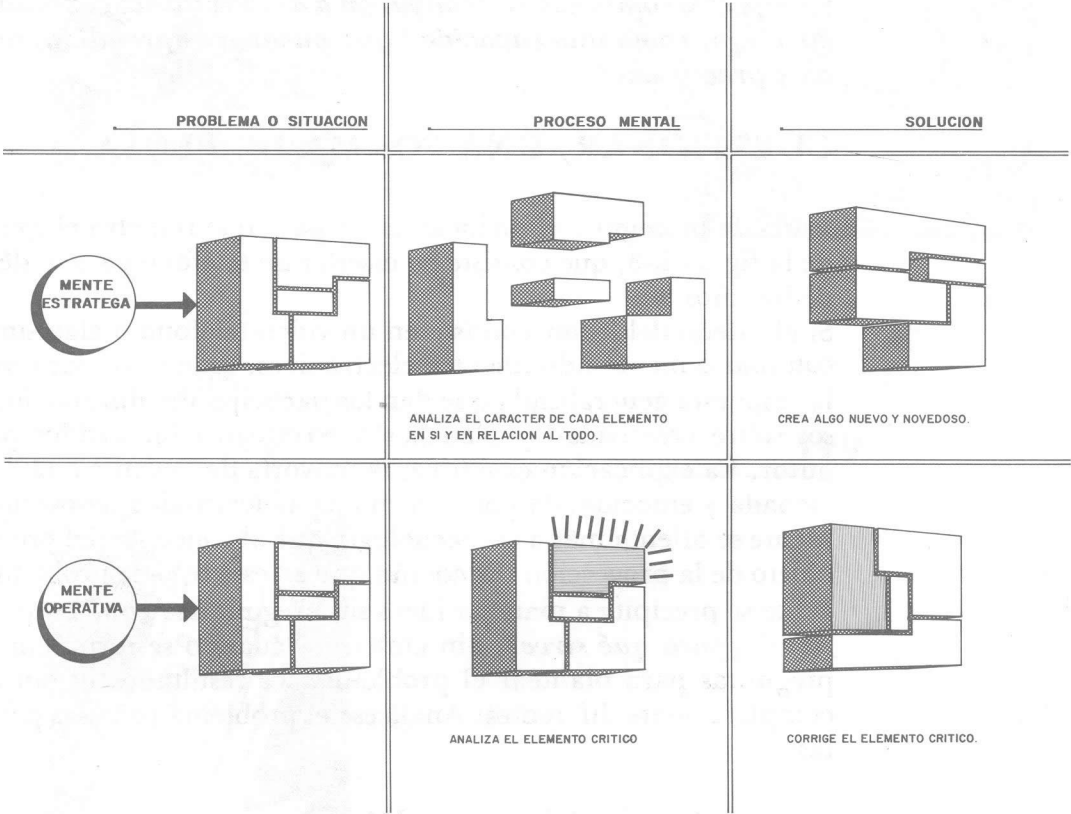
3. Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist, The Arte of Japanese Business*. p. 34. McGraw-Hill Book, Co. Nueva York, 1982.

Para ilustrar la forma como funciona la mente estratega, se especifica el alcance de una estrategia implantada por la alta dirección. En principio el objeto de una estrategia es propiciar las condiciones más favorables para que una organización supere a su competencia, llegue al mercado y logre los objetivos que se ha fijado. Esta situación es compleja por las circunstancias siguientes que dificultan formular un plan o tomar una decisión:

- \* *Las condiciones del medio son cambiantes y discontinuas.*
- \* *Los clientes y público modifican frecuentemente sus deseos, gustos y necesidades.*
- \* *Las decisiones que se toman deben orientarse a un futuro incierto.*
- \* *La información que se maneja como base para decidir, generalmente es incompleta.*

Ante la toma de decisiones estratégicas o para la formulación de planes, el punto de partida es comprender el conjunto de fenómenos —internos y externos— en que participa la organización, así como los objetivos que ésta trata de alcanzar en ese contexto. Un observador común, tal vez atacará sólo parte del problema, es decir, ve el árbol, pero no el bosque; en cambio, un gerente estratega factoriza los diferentes componentes: fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas; situación de la competencia; misión y objetivos de la organización, su concepto de negocio, mercado específico, recursos, etc. Con toda esta información la mente estratega examina el conjunto de esos factores y una vez que los comprende, formula alternativas orientadas hacia el futuro de lo que puede y de lo que quiere —el gerente estratega— que suceda. En este proceso y contando con información insuficiente —la información sobre el futuro, sobre lo que intenta hacer el oponente y sobre las reacciones del mercado, siempre es incompleta—, el gerente estratega define y jerarquiza los elementos determinantes para reestructurarlos en forma original y conforme el propósito que quiere alcanzar. La mente estratega mantiene flexibilidad al examinar y procesar todas esas variables y responderá con oportunidad y efectividad. Es definitivo que la diferencia entre llegar a comprender la situación real y otra distorsionada está en la forma

de pensar y enfocar la problemática sobre la cual se tiene que decidir. (figura 2-2)



2.2 Enfoques de la Mente Estratega y de la Mente Operativa



El desarrollo de la mente estratega es análogo al desarrollo de la capacidad creativa. En ambos casos se requiere entender el proceso creativo basado en la forma como la mente maneja la información. El cultivo de esos enfoques mentales involucra: una nueva actitud mental, el desprendimiento de los hábitos tradicionales para pensar y el uso de técnicas y prácticas para columbrar las situaciones o problemas que requieren tomar decisiones estratégicas. *Todos estos aspectos combinados, coadyuvan a desarrollar el pensamiento estratega, como una capacidad que puede ser aprendida, dirigida y practicada.*<sup>4</sup>

## CUESTIONAR, UNA FORMA DE PENSAR

Antes de proseguir, se invita al lector para que resuelva el ejercicio de la figura 2-3, que consiste en diseñar un teléfono para la década de los años 90.

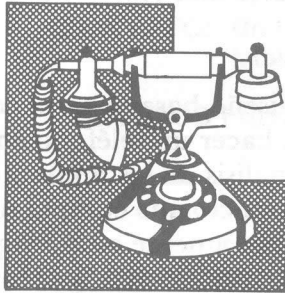
Si el diseño del lector consiste en un video-teléfono o algo similar, con más o menos aditamentos electrónicos, se le informará que es la respuesta generalizada que dan los participantes durante los cursos sobre creatividad y planeación estratégica impartidos por el autor. La explicación es simple, la mayoría de la gente está condicionada y emocionada por la tecnología electrónica, consecuentemente se orienta más a esa tecnología que al concepto del producto objeto de la proyección. Es común que en este tipo de problemas la gente se precipite a manejar ideas sin preguntarse *¿qué es un teléfono? ¿para qué sirve?*. Sin embargo, cuando se formulan estas preguntas para plantear el problema, los resultados llegan a ser completamente diferentes. Analícese el problema con esas preguntas:

*¿Qué es y qué hace un teléfono?*

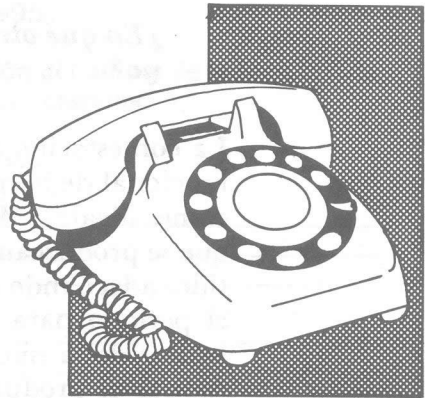
*Un teléfono es una extensión del oído y de la facultad de hablar para comunicarse a distancia con otras personas.*

4. De Bono, Edward, *Lateral Thinking for Management*, p. 10, McGraw-Hill Book, Co. London, 1971.

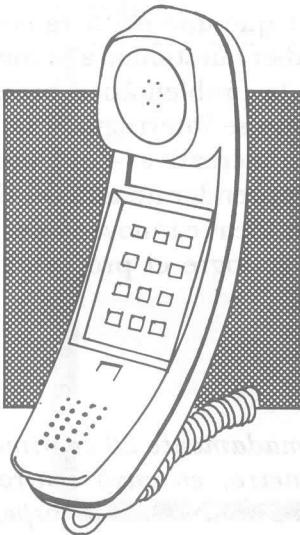
1935



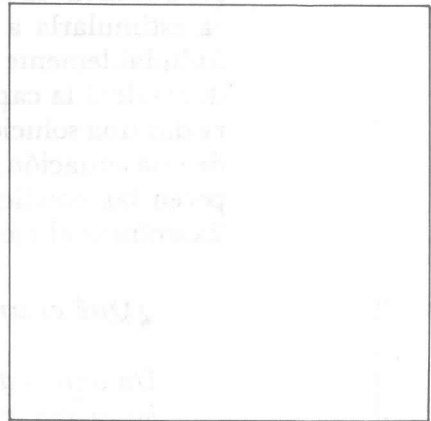
1960



1985



1995



2.3 Diseña un Teléfono para 1995

Teniendo una respuesta como la anterior, surgirá inmediatamente la siguiente:

*¿En qué otras formas podrá hacerse más funcional el teléfono?*

La contestación debe conducir a un diseño basado en el concepto funcional de lo que es, hace y debiera hacer un teléfono en condiciones ideales. Más tarde vendría el análisis de las diferentes ideas que se produzcan, hasta llegar a un producto que cumpla su cometido, adecuando la tecnología que supuestamente estará vigente en el periodo para el cual se formula la proyección o bien dando pautas de la nueva tecnología que deba desarrollarse para materializar el producto diseñado —teléfono— para la década de los años 90. Trate el lector de formular nuevamente su diseño en el esquema de la figura 2-4.

El ejercicio anterior pretende resaltar que una primera condición para cultivar la mente estratega, es saber cuestionar a la mente para estimularla a responder acorde a la problemática presentada. Indudablemente que de la forma como se interroga a la mente, dependerá la capacidad —razonadora o creativa— que utilice para dar una solución, según sea para emprender un análisis riguroso de una situación, o bien para producir ideas e innovaciones que superen las condiciones presentadas o se logre el propósito fijado. Examine el ejemplo siguiente:

*¿Qué es un lápiz?*

*Un objeto de madera de aproximadamente 20 centímetros de largo por 8 milímetros de diámetro, en cuyo centro se encuentra una barra de grafito de 2 milímetros de espesor.*

*¿Para qué sirve un lápiz?*

*Sirve para escribir, para comunicar ideas ...*



**OBJETIVO:** Diseñar un teléfono para 1995.

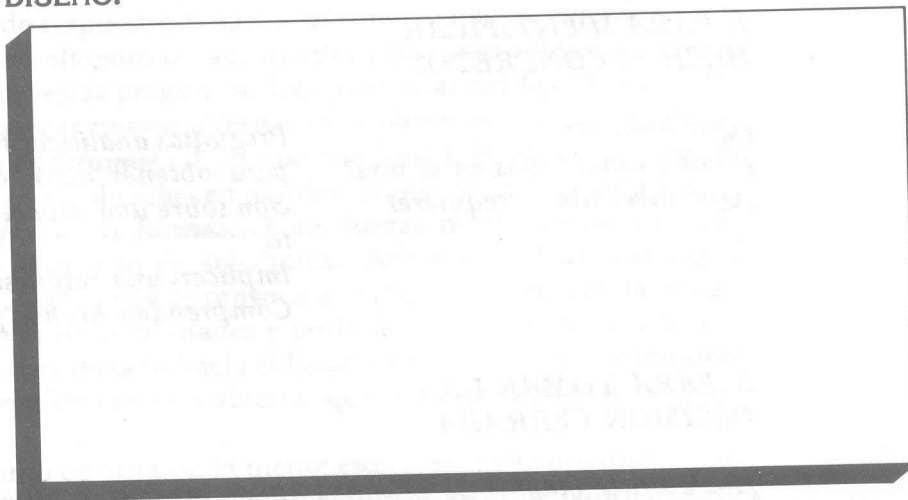
**CONCEPTO:** Un teléfono es una extensión del oído y de la facultad de hablar a distancia con otras personas.

**ATRIBUTOS FUNCIONALES:**

**IDEAS:**

- |     |       |       |
|-----|-------|-------|
| 1.  | _____ | _____ |
| 2.  | _____ | _____ |
| 3.  | _____ | _____ |
| 4.  | _____ | _____ |
| 5.  | _____ | _____ |
| 6.  | _____ | _____ |
| 7.  | _____ | _____ |
| 8.  | _____ | _____ |
| 9.  | _____ | _____ |
| 10. | _____ | _____ |

**DISEÑO:**



## 2.4 Diseño de un teléfono para 1995

*¿En qué otras formas podemos utilizar un lápiz?*

*Para perforar papel*

*Como agitador*

*Como huso*

*Para promoción, grabándole anuncios*

*Para hacer modelos al pegar varios lápices*

*Como símbolo de un premio*

*Para rascarse la espalda*

Obsérvese que cada una de las preguntas anteriores estimula la mente de manera distinta, a pesar de que se enfocan a un mismo objeto. El ejemplo también señala que la solución a un problema variará, pero no por el problema mismo, sino por la forma como se cuestione a nuestra mente. Esto también sugiere que *para plantear un problema acertadamente, más que una respuesta correcta hay que buscar una pregunta adecuada.*

Por los propósitos que se pueden lograr al cuestionar a la mente, las preguntas quedan clasificadas como sigue:

**1. PARA IDENTIFICAR  
HECHOS CONCRETOS**

*¿Qué hora es?*

*¿Quién vendió más en el mes?*

*¿Qué inversión se requiere?*

*Preguntas analíticas formuladas para obtener datos o información sobre una situación concreta.*

*Implican una respuesta precisa. Comprenden hechos pasados.*

**2. PARA TOMAR UNA  
DECISION CERRADA**

*¿Puedo ir al cine?*

*¿Debería autorizar este proyecto?*

*¿Debemos despedir al ingeniero Morrison?*

*Preguntas para estimular a la capacidad razonadora.*

*Implican tomar una decisión con un número finito de alternativas (sí, no, tal vez)*

*¿Debe emprenderse esta campaña?*

*Las respuestas se basan en experiencias, conocimientos datos e información pasada.*

*El efecto futuro puede anticiparse.*

### 3. PARA PRODUCIR IDEAS

*¿En qué otras formas podremos lograr más ventas?*

*Preguntas que estimulan la capacidad creativa.*

*¿En qué otras formas podremos realizar esta actividad?*

*Implican un infinito número de respuestas (ideas).*

*¿En que otras formas podemos fiscalizar al contribuyente?*

*Las respuestas tienen orientación y efecto al futuro, sin poder anticipar los resultados con certeza.*

*¿Qué pasaría si reducimos precios?*

*¿Qué pasaría si aumentamos precios?*

Las preguntas del tipo 1 y 2 encierran el pensamiento en un número limitado de respuestas basadas en conocimientos, experiencias o hábitos. Generalmente las actividades y acciones rutinarias son estimuladas por estas preguntas. Las preguntas del tipo 3 son abiertas para provocar nuevas alternativas y obsérvese que se evita utilizar “*¿Cómo podríamos...?*” porque esta forma de cuestionar sugiere una respuesta o solución, en cambio al iniciar la pregunta con la frase *¿En qué otras formas...?* nos fuerza mentalmente a buscar un número ilimitado de soluciones. Asimismo, al utilizar *¿Qué pasaría si...?*, también se provoca a la mente a crear con la imaginación nuevas probabilidades y posibilidades en torno a determinado evento proyectado hacia el futuro. En ambos casos se requiere de la imaginación creativa abierta, que produzca ideas en cantidad y calidad.

Desde el punto de vista de la mente estratégica, cuya orientación involucra el cambio, la innovación y el futuro, siempre habrá que enfocar los problemas o situaciones con preguntas del tipo 3, independientemente que el proceso se inicie con preguntas del tipo 1 o del 2 o ambas. Este enfoque llevará a modificar el objetivo y planeamiento de la situación original para ofrecer diferente perspecti-



va del problema. Véase el siguiente ejemplo:

*Pregunta tipo 1: ¿Cómo está nuestra liquidez?*

*Respuesta: Demasiado limitada*

*Pregunta tipo 2: ¿Debemos obtener un financiamiento para mejorar nuestra liquidez?*

*Respuesta: Definitivamente que sí.*

En esta etapa, el gerente estratega sabe que debe buscar más y mejores alternativas para elegir la que resuelva óptimamente su crítica liquidez. La mente estratega transformará ese problema analítico de origen en un problema creativo como sigue:

*Pregunta tipo 3: ¿En que otra forma podemos mejorar nuestra liquidez:?*

*Respuestas:*

- Agilizando la cobranza*
- Liquidando inventarios*
- Consolidando pasivos a corto plazo*
- Capitalizando pasivos*
- Aumentando las ventas de contado*
- Buscando financiamiento por vía fiscal*

Este recorrido, en el que se utilizan los diferentes tipos de preguntas, permite explorar el problema o situación conforme se ha vivido, se le conoce, se le imagina y aun como se desea que debiera ser. Es un proceso mental que primero analiza los componentes de la problemática y después termina en considerar otros y después los combina y reestructura en un infinito número de alternativas hasta llegar a soluciones diferentes.

Hasta este momento se recurrió al término problema en forma amplia, más bien para designar una situación que demanda tomar una decisión, sin embargo conviene aclarar lo que es un problema y lo que es un objetivo.

Un objetivo es un fin hacia el cual se quiere llegar. Un problema es una desviación entre lo que debiera estar sucediendo y lo que en realidad ha sucedido para llegar a un objetivo. Los problemas son las barreras para alcanzar los objetivos, implican desviaciones que deben corregirse y aún prevenirse para que no se conviertan en re-

petitivos. Se planteara más adelante que el concepto tradicional de *definir el problema* en realidad significa *fixar un objetivo*.

## USO DE PREGUNTAS FUNDAMENTALES

Un caso que ilustra la importancia de saber cuestionar atinadamente un problema, es el vivido por aquel dinámico funcionario público en el área de fiscalización que llegó a cierta ciudad del interior de la república, para impartir una conferencia. Luego que el avión se retrasó, llegó con el tiempo limitado al hotel —donde tendría lugar el evento— y de inmediato tomó un baño. Al mudarse de ropa, se percató que le faltaban sus mancuernillas que siempre utilizaba. De momento se impacientó tratando de buscar en el último rincón de su pequeño equipaje, mas de pronto se calmó y se preguntó:

*¿Por qué quiero las mancuernillas?*

*Y se respondió: — Para sostener los puños de mi camisa.*

*Entonces se volvió a preguntar: — ¿En qué otras formas podría sostener los puños de mi camisa?*

*Inmediatamente ese funcionario imaginó varios objetos que podría utilizar para ese propósito: ligas, aguja e hilo, alfileres, alambre, papel dúrex... clips.*

El funcionario eligió los clips por lo práctico y porque además tenía algunos en su portafolio. Esa noche su auditorio elogió la conferencia y además admiró el buen gusto por sus originales mancuernillas de plata.

Es indudable que la efectividad de la mente estratega descansa en la habilidad para cuestionar con preguntas fundamentales, que en realidad son simples, pero acertadamente dirigidas permiten, entre otros logros, los siguientes:

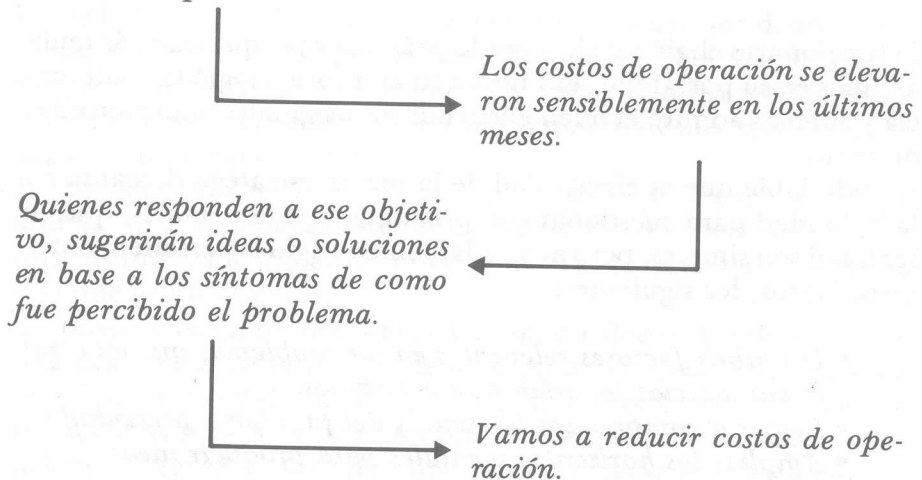
- *Descubrir factores relevantes en un problema, que en otras circunstancias pasarían desapercibidos.*
- *Llegar a comprender la esencia del problema presentado.*
- *Ampliar los horizontes mentales para producir ideas.*

- *Obtener soluciones que van más allá de las comunes y tradicionales.*
- *Transformar lo que es un problema —conforme se presenta— en un objetivo —conforme lo que quiere alcanzarse.*

La mente estratega es una actitud libre y curiosa, sin inhibiciones, como la mentalidad del niño que continuamente se enfrenta a su medio ambiente con la pregunta *¿por qué?*. Y definitivamente que cuestionar con esta pregunta, es cultivar una actitud inquisitiva para enfrentarse a lo tradicional, a las suposiciones que han prevalecido y al sentido común. Esa pregunta permite penetrar más allá de lo que se obtiene con una simple observación, es para rechazar proposiciones que en circunstancias repetitivas se aceptan por inercia, pero conforme a los modernos conceptos de la gerencia estratégica deben modificarse y aún eliminarse. Examinemos el ejemplo siguiente:

#### **PROBLEMA PRESENTADO**

*Forma como es percibido el problema por un gerente y lo comunica a los demás ya como un objetivo, pero basado más en lo que él quiere que sea que lo que en realidad pudiera ser.*





## DEFINICION DEL PLANTEAMIENTO ANTERIOR

*Se cuestiona con ¿por qué?*

*Definir un problema o planteamiento mediante la pregunta ¿Porqué?, significa de hecho preguntar: ¿Qué es lo que realmente quiero lograr?. la respuesta permite llegar a lo que verdaderamente es el problema o el objetivo.*

→ *¿Por qué se desea reducir los costos de operación?*

↓  
— *Para incrementar nuestra productividad.*

*Si no se está satisfecho con el nuevo planteamiento, se replantea preguntando otra vez*

←  
→ — *¿Por qué?*

↓  
— *Para reducir nuestros precios de venta.*

*La respuesta puede llevarse a un nuevo replanteamiento. Este proceso puede repetirse indefinidamente hasta llegar a la esencia, tanto del problema como del objetivo básico, mediante la misma pregunta:*

→ — *¿Por qué?*

↓  
— *¿Por qué se quiere vender más el producto?*

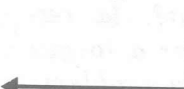
**REPLANTEAMIENTO****FINAL**

*Llegar a la esencia del problema y traducido como objetivo básico se procederá a un replanteamiento creativo.*



— *¿En qué otras formas se logrará que nuestro producto tenga mayor demanda?*

*Este último replanteamiento pretende llegar a soluciones nuevas y novedosas.*



El replanteamiento de un problema con fines de llegar a la esencia, exige modificar su formulación o forma como se expone originalmente, lo cual implica eliminar todos aquellos términos que tienen connotaciones demasiado gastadas o que por lo trillados condicionan a la mente para que repita lo que siempre se ha acostumbrado. Comparemos los planteamientos siguientes:

- *Necesitamos más estacionamientos*

**REPLANTEAMIENTO:**

- *¿En qué otras formas podemos almacenar automóviles?*

Las dos expresiones anteriores presentan una misma esencia de lo que se quiere —tener una mayor capacidad para estacionar automóviles—, sin embargo, la primera —necesitamos más estacionamientos— limita la mente para trabajar sobre lo que ya conoce y seguramente sólo logrará un refinamiento del concepto u objeto original —estacionar—. En cambio, cuando lo que se pretende innovar se describe en términos de sus funciones, el horizonte mental se amplía. Claro está que para este planteamiento hay que utilizar sinónimos o conceptos que signifiquen lo mismo que el tér-

mino original, pero con un alcance amplio y diferente, que no limite a la capacidad creativa, como es el caso del ejemplo anterior que en lugar de “estacionamientos” se utiliza “almacenar automóviles”. Cuando un problema se plantea en términos funcionales y mediante conceptos amplios y apropiados, es como si se estuviera en una cúspide para observar todas las posibles alternativas para llegar a una solución efectiva. El finado profesor John E. Arnold del M.I.T., creador de la cátedra *Ingeniería Creativa*, comenta sobre la importancia de ese tipo de planteamientos:

*Conocer lo que se busca ayuda a reconocerlo cuando se le encuentra. Pero en el caso de la innovación ¿Cómo se puede conocer lo que se está buscando?. No se puede, a menos que el problema se formule tan amplio y tan fundamental que no se excluya aún la más remota posibilidad, de manera que no se precondicione a la mente a un rango limitado de respuestas<sup>5</sup>*

Comparense los ejemplos siguientes:

**PLANTEAMIENTO ORIGINAL:**

*Mejorar trampas para ratones*

*Queremos aumentar las ventas*

*Reducir los retardos del personal*

*Queremos reducir los accidentes de trabajo*

**REPLANTEAMIENTO EN TERMINOS FUNCIONALES:**

*¿En qué otras formas podemos deshacernos de los ratones?*

*¿En qué otras formas se puede incrementar las necesidades para nuestro producto?*

*¿En qué otras formas se puede incrementar la puntualidad?*

*¿En qué otras formas se puede incrementar la seguridad industrial?*

5. Citado por Sidney J. Parnes, *Creative Behavior Guidebook*. p. 129 Charles Scribner's Sons, Nueva York, 1967.

*Queremos reducir la evasión fiscal*      *¿En que otras formas podemos hacer que el contribuyente cumpla cabal, honesta y oportunamente?*

Obsérvese que el planteamiento original en los anteriores ejemplos, sugiere dar remedios o simples paliativos, mientras que el segundo planteamiento —formulado en la forma de preguntas— se dirige a la búsqueda de soluciones originales. Estas preguntas desde luego que sólo pueden formularse cuando se llega a la esencia y al punto crítico del problema o situación, lo cual se logra mediante la aplicación de las preguntas fundamentales como ya se comentó. En el proceso de definir el problema o formular objetivos, la mente estratégica debe manejar las preguntas fundamentales que le faciliten llegar a soluciones que van más allá de las conocidas o tradicionales. (Ver figura 2-5)

#### PREGUNTAS FUNDAMENTALES

#### PROPOSITO

¿QUE?  
¿QUE ES?  
¿QUE HACE?  
¿POR QUE?  
¿PARA QUE?

Definir un problema y llegar a su esencia.  
Para justificar el logro de un objetivo

¿EN QUE OTRAS FORMAS  
PODEMOS...?

Para producir ideas.

¿QUE PASARIA SI...?

Para examinar nuevos efectos y producir nuevas ideas.

¿POR QUE?  
¿POR QUE ES ASI?  
¿POR QUE SE NECESITA?

Para analizar si se justifica su existencia.

¿Y POR QUE NO?

Para aceptar ideas que aparentemente son ilógicas o poco funcionales.

2.5 Preguntas fundamentales.

La *mente estratega* sugiere una inconformidad ante las rutinas que han prevalecido durante largo tiempo, más por inercia y apatía que por necesidad y funcionalidad. Es contradictorio que en un mundo de cambio e innovación, todavía vivamos con cosas, comportamientos y hábitos que pueden superarse y mejorarse. La *mente estratega* asume retos ante esos fenómenos estacionarios al utilizar también *¿por qué?*. Es la fórmula más simple para romper con situaciones que han llegado a ser rígidas y que por diferentes motivos, injustificables en su mayoría, no se enfocan con el propósito de modificarlos y mejorarlos:

- ¿Por qué las cartas deben hacerse en este tamaño de papel?*
- ¿Por qué los periódicos tienen que ser de ese tamaño?*
- ¿Por qué el horario de trabajo debe ser fijo para todo el personal?*
- ¿Por qué debemos comer a esta hora?*
- ¿Por qué tenemos que usar corbata?*

Un gerente estratega está convencido de que todo, absolutamente todo, es variable y perfectible. Su pensamiento tiene latente curiosidad de controvertir todo, a cada momento y en cualquier lugar; mantiene una lucha constante contra los prejuicios y rutinas. Siempre se pregunta: *¿Por qué es así?* *¿Por qué se necesita?* El propósito es determinar si todavía se justifica la existencia y la forma de ser de lo que hasta ahora se ha aceptado como válido. Y para llegar más lejos, el gerente estratega también pregunta ante el mundo que le rodea, *¿Y por qué no?*, porque es receptivo a lo nuevo, a las ideas de los demás y a todo aquello que pueda generar más ideas y oportunidades. El acepta cuestionar:

- ¿Y por qué no lo hacemos diferente?*
- ¿Y por qué no cambiamos la publicidad?*
- ¿Y por qué no tratamos de diferente manera al personal?*
- ¿Y por qué no modificamos el producto?*
- ¿Y por qué no utilizamos otros materiales?*

Cuestionar *¿Y por qué no?* también es para aceptar una idea aparentemente incongruente, fuera de toda lógica, que definitivamente debe ignorarse; empero, *la mente estratega*, la aprovecha como



idea única, original, que por estar fuera de lo común, los demás la ignoran, pero un gerente estratega la aprovecha, al menos, como una incipiente oportunidad de generar algo mejor.

Todo ello lleva a una observación final, el gran activo de los altos dirigentes que llegan a “crear excelencia” en el manejo de sus organizaciones está en su forma de pensar, en lo que se llama *mente estratega*, caracterizada por un estado particular para enfocar los problemas y situaciones que permite llegar a las mejores soluciones. También es definitivo que esa categoría de pensamiento puede cultivarse en forma dirigida mediante técnicas y prácticas desarrolladas con ese fin; pero ese proceso siempre estará condicionado por la actitud inquisitiva que la gente asuma ante problemas y situaciones. Esos mismos altos dirigentes recomiendan lo que ponen en práctica y permite cultivar una *mente estratega*:

1. Enfrentese a los problemas y situaciones. Tómelos como base para lograr ventajas, descubrir nuevas oportunidades o fortalecer posiciones.
2. Propicie la discusión entre su gente sobre los problemas y situaciones que se presenten. Provoque opiniones opuestas y obtenga nuevos puntos de vista: aprovechas para desarrollar mejores soluciones.
3. Diversifique sus lecturas y amplíe sus experiencias, así tendrá información diferente que le permitirá llegar a soluciones novedosas y originales.
4. Formule preguntas fundamentales ante los problemas y situaciones que examina para definirlos con precisión y llegar a su esencia real.
5. Maneje y aplique diferentes metodologías y prácticas para la solución creativa de problemas.
6. Observe los problemas y situaciones desde múltiples perspectivas antes de tomar una decisión.
7. Reciba con entusiasmo las ideas de los demás no importa que aparentemente sean ilógicas o extravagantes. Estas pueden ser la base para llegar a soluciones prácticas, originales y novedosas.
8. Haga un hábito de la meditación. En una posición de relajamiento examine los problemas y situaciones. Visualícelos

detenidamente y desde todos los ángulos. Llegará a nuevas dimensiones en la comprensión de las cosas y en ideas que se apliquen tanto a planteamientos operativos como estratégicos.

Aunque muy poca gente ha nacido con un talento natural de "estratega", también es indiscutible que todo ejecutivo perseverante podrá cultivar y desarrollar ese particular estado mental, necesario para "crear excelencia" en el manejo de las organizaciones.

## **DECISIONES Y PLANEACION A LARGO PLAZO**

Entre ejecutivos es frecuente escuchar aquella anécdota de los directores de empresas competidoras que pretendían extender sus operaciones a otros países. En uno de sus múltiples viajes de negocios coinciden en un país tercermundista, donde la inmensa mayoría de la población no usaba zapatos. Uno de esos directores, de inmediato envía un telegrama a su empresa diciendo:

**SIN PERSPECTIVA ALGUNA: CASI TODA**

**LA GENTE ANDA DESCALZA**

El otro director, en su momento, también informa a su empresa con el mensaje siguiente:

**LA GENTE ANDA DESCALZA. ENVIEN**

**GRANDES CANTIDADES DE ZAPATOS.**

**DOMINAREMOS EL MERCADO**

Es claro que el segundo ejecutivo visualizaba el panorama, más como una oportunidad para aprovechar, que un riesgo por evitar. Era un gerente estratega en acción, decidía en el presente, visualizando resultados distantes con altas probabilidades y posibilidades de traducirse en logros efectivos.

La anterior anécdota resalta la sabiduría para aprovechar oportunidades, como misión principal de la Gerencia Estratégica y que está estrechamente vinculada al proceso de anticiparse al futuro, fijar objetivos y determinar cursos de acción a seguir. Dicho proceso nos confirma la necesidad que la alta dirección tiene para conocer y utilizar prácticas e instrumentos específicos de planeación, particularmente lo referente a la planeación a largo plazo.

Al mencionar la planeación a largo plazo, viene a nuestra mente su fuerte reconocimiento y aplicación durante la década de los 60 y hasta la crisis del petróleo, en la primera mitad de los 70. En efecto, durante ese periodo, ese instrumento de planeación tuvo amplia difusión y aplicación. Para algunas empresas fue una forma de vida gerencial, para otras, sólo una guía explorativa para penetrar en el horizonte del tiempo; en cualquier caso era un instrumento vertebral para decidir a largo plazo. Aclarando que este plazo comprende, desde el momento en que se decide —elige la mejor alternativa— hasta aquel en que se evalúa la efectividad de los resultados alcanzados. (Ver figura 4-1)

La figura citada permite reflexionar acerca de numerosas decisiones que se toman en la vida real de las organizaciones, principalmente de aquellas que aparentemente son a corto plazo, porque sólo se considera el periodo de estructuración de la alternativa elegida, pero no se incluye el periodo de la segunda fase, es decir, aquel durante el cual se van a conocer los resultados de la decisión tomada. Es entonces cuando se comprende que una decisión, aparentemente a corto plazo, es en realidad una decisión a largo plazo. El siempre citado Peter F. Drucker hace una interesante observación con respecto a las decisiones gerenciales de alto nivel:

*Prácticamente cada decisión básica de la gerencia es a largo plazo, 10 años de plazo es corto en estos días. Ya sea que se decida en torno a la investigación o a la construcción de una nueva planta, crear un mercado o diseñar un producto nuevo, cada decisión gerencial mayor toma años, antes de que sea*

*verdaderamente efectiva. Y de ahí tiene que ser productiva durante otros años para que se recupere la inversión en recursos humanos y dinero<sup>1</sup>*

Entender el período de alcance en tiempo y resultados de una decisión, es entender la esencia de la planeación a largo plazo como guía para orientar y evaluar los resultados futuros de una decisión tomada en el presente.

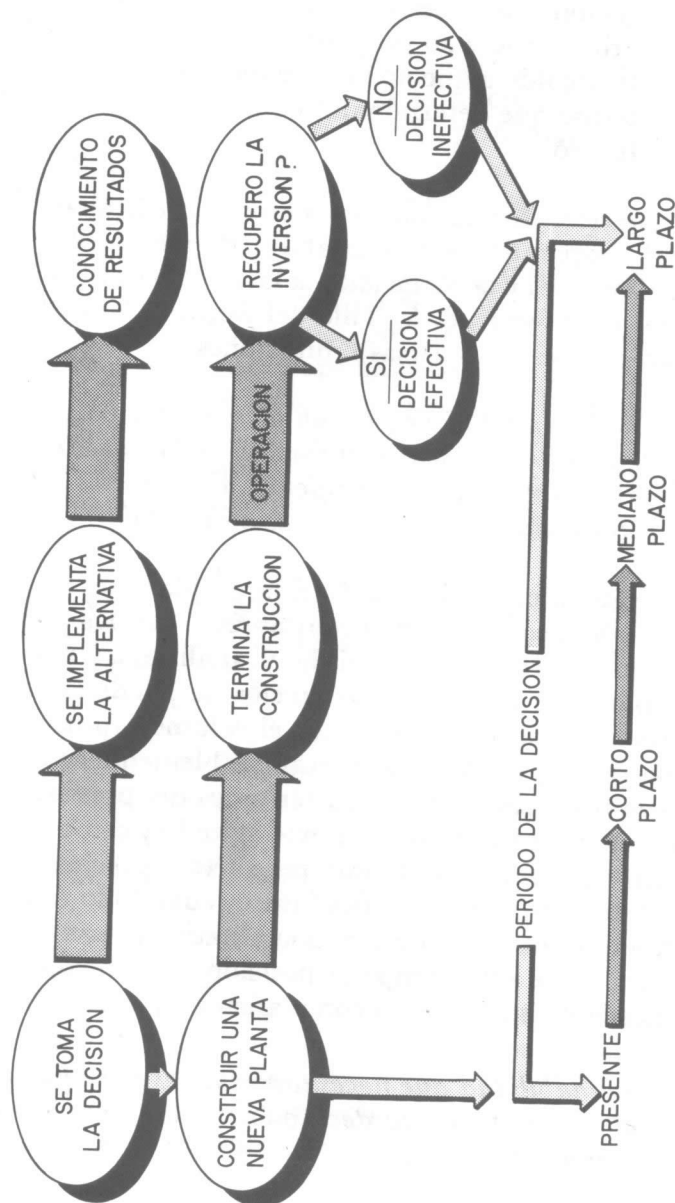
## **LIMITACIONES DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO**

La planeación a largo plazo, desde luego que ha sido útil y presentó indiscutibles ventajas en su momento, pero también es cierto que su utilidad ahora en día se ha limitado conforme a su concepto original. Así, en su planteamiento inicial, la planeación a largo plazo conjugaba primordialmente variables que se podían controlar. Generalmente venía a ser una extensión del proceso presupuestal, más que una cuidadosa y significativa creación de escenarios futuros para tomar decisiones estratégicas.

Al estudiar la planeación a largo plazo, conforme sus postulados originales, pero ahora bajo la óptica de las necesidades estratégicas que tiene la alta dirección, deben precisarse varias limitaciones como instrumento actual de la Gerencia Estratégica. Las principales limitaciones son las siguientes:

- La Planeación a Largo Plazo asume que las condiciones pasadas continuarán prevaleciendo consistentemente en el futuro.
- Se formula explícitamente en términos económico-financieros y tiende a ser generalmente optimista, como consecuencia de las consideraciones personales de quienes desean mejorar sus áreas, pero no toman en cuenta las realidades externas del medio ambiente.

1. Drucker, Peter F. *Management, tasks, responsibilities, practices*, p. 121, Harper & Row, Publishers, Nueva York, 1974.



4.1 Alcance de Resultados de las Decisiones



- Aun cuando se planea para varios años, el peso de la investigación y detalles operativos generalmente se hace para el primer año y no proporciona un marco de referencia realista, debido a que no incluye un análisis de las condiciones externas que determinan lo que la organización debe ser en el futuro.

Las anteriores limitaciones ya fueron identificadas hace varios años cuando imperaba relativa estabilidad en el medio ambiente de las organizaciones y la planeación a largo plazo era el instrumento gerencial del momento. S. Tille del *Boston Consulting Group*, comentó con respecto a esas limitaciones:

*En el mejor de los casos, un plan a largo plazo es un enunciado de estrategia, cuya secuencia a través del tiempo, expresado en términos de requerimientos de recursos y flujos de fondos representa un consenso de alta dirección<sup>2</sup>*

Efectivamente, la planeación a largo plazo se basa esencialmente en variables controlables y constantes —precios, productos, costos, inversiones, etc.—, pero vistas y analizadas en el presente. Por ejemplo, si se aumentan los precios, se puede estimar el efecto en las ventas futuras y determinar el volumen futuro de ingresos; sin embargo, el panorama se altera sensiblemente cuando ya no procede analizar esas variables en términos del presente, sino hacia un mañana incierto con un contexto agitado y cambiante. Es el marco futuro que obliga a definir productos, precios, costos, clientes, competidores, etc., pero del futuro, cuando lo único cierto es que tales variables serán diferentes cualitativa y cuantitativamente a las de hoy. Ante esta compleja posición, nos queda el recurso de la Planeación Estratégica o como afirmaría Drucker:

*La habilidad que necesitamos no es para planear a largo plazo. Es la toma de decisiones estratégicas o mejor, la Planeación Estratégica<sup>3</sup>*

2. Tavel, Charles H. *The Third Industrial age, Strategy for Business Survival* p. 53. Dow Jones-Irwin, Inc, Homewood, Ill., 1975.

3. Drucker, Ibid, p. 122

## ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

La Planeación Estratégica, con mayúsculas, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Por supuesto, tal respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología. O sea, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

Con el propósito de comprender esa problemática a la que debe responder la Planeación Estratégica, se invita al lector a definir lo que sería el Perfil Futuro de Su Organización, contestando las preguntas contenidas en la figura 4-2

Si el grado de confianza en las respuestas es inferior al 80 por ciento, posiblemente se debe a alguna o varias de las causas siguientes:

- \* No tener una precisa definición del negocio bajo un concepto estratégico.
- \* No conocer el perfil de sus clientes por sus deseos, necesidades y expectativas.
- \* No tener definido el rumbo que debe seguir su organización.
- \* Considerar que sus productos, clientes y competidores futuros serán los mismos de ahora.
- \* No poseer información suficiente sobre las fuerzas y tendencias del medio de su organización.

Al especular sobre las preguntas y respuestas en conjunto, definitivamente concluiremos que en ese futuro habrá cambios importantes; sin embargo, si esa especulación la emprendemos con una pro-

bada metodología, como lo es la Planeación Estratégica, la información que se tenga nos llevará a conformar un escenario posible y probable sobre el entorno ambiental en que se encontrará la empresa en cuestión.

Como ya se hizo notar, el *Concepto Estratégico* no es nuevo, ya que siempre ha estado en la mente de líderes, hombres de negocios y gerentes. Lo nuevo es su manejo sistemático en la forma de Planeación Estratégica, de cuyo proceso se han dado múltiples y variadas definiciones. Algunos expertos en este campo la establecen como un medio sistemático para que una empresa llegue a ser lo que quiere ser. Otros la definen como un instrumento para que los gerentes mantengan el control del destino de sus organizaciones. También hay conceptos un tanto poéticos como aquel que dice que la Planeación Estratégica es el elemento de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la iluminación de la probabilidad y posibilidad. El doctor James W. Taylor en su reporte para *Alexander Hamilton Insititute, Inc.* puntualiza:

*Puede contemplarse la Planeación Estratégica como 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 exámen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B<sup>4</sup>*

Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la Planeación Estratégica se resume como sigue:

*La Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro*

Con este concepto se busca producir información y bases de decisión para la alta dirección, de manera que logre lo siguiente:

4. Taylor, James N. *Planificación Estrategia para la Empresa de éxito*, p. 9, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. Nueva York, 1979.

## PERFIL FUTURO DE MI ORGANIZACION

1. ¿Cuáles serán los productos que constituirán el 90 por ciento de mis ventas en cinco años?

---

---

---

2. ¿Cuál (es) mercado (s) atenderé luego de cinco años?

---

---

---

3. ¿Cuál será el perfil de mis clientes en cinco años?

---

---

---

4. ¿Cuáles serán mis competidores principales después de cinco años?

---

---

---

5. ¿Cuáles serán las principales fuerzas del medio que más impactarán a mis productos y a mi organización?

---

---

---

6. ¿Cuál será la misión y concepto de negocio que deberé manejar en cinco años?

---

---

---

### 4.2 Cuestionario para delinear el perfil futuro de una organización

- Conquistar una posición ventajosa centrado en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los *Factores Estratégicos Clave* en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Establecer el camino óptimo entre la organización de hoy con la que debe ser en el futuro.

Conforme al contenido anterior de lo que es la Planeación Estratégica y de la información que produce, nos damos cuenta que ese instrumento gerencial es un proceso para buscar respuesta a tres preguntas torales:

*¿Dónde estamos?* (Posicionamiento actual)

*¿A dónde vamos?* (Posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias)

*¿A dónde deberíamos ir?* (Posicionamiento normativo)

Al responder a esas tres preguntas, estaremos abarcando las tres dimensiones de la Planeación Estratégica y que más adelante comentamos. Igualmente estaremos desarrollando un esfuerzo altamente creativo, tanto en su conceptualización estratégica como en los niveles operativos específicos que permitirán llevar a cabo una transición ordenada entre la posición que ahora tiene la organización y la que desea o debe tener en el futuro.

## **LO QUE NO ES LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Tal vez haya sido preferible enfocar a la Planeación Estratégica desde diferentes ángulos y enunciar los principales beneficios que proporciona a la alta dirección, en vez de pretender definirla rigurosamente; empero, así como se apuntó lo que es la Planeación Estratégica, también debe señalarse lo que no es ese instrumento de la Gerencia Estratégica. Hay que precisar lo que no se puede esperar de ella. Con ésta mira reflexionemos sobre las limitaciones siguientes:

### **LA PLANEACION ESTRATEGICA NO ES UN CONJUNTO DE TECNICAS ESPECIFICAS O DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS INFLEXIBLES PARA ELABORAR UN PLAN**

La Planeación Estratégica se auxilia de algunas técnicas matemáticas, estadísticas, presupuestales, programas de computación y otras, pero los resultados y la calidad de la información que proporciona no están en función de esas técnicas, sino de como los gerentes manejen y procesen dicha información mediante su imaginación, su creatividad y su juicio analítico. La Planeación Estratégica, en consecuencia, más que un conjunto de técnicas específicas es una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional.

### **LA PLANEACION ESTRATEGICA NO ES MANEJAR EXCLUSIVAMENTE MODELOS O VARIABLES CUANTITATIVAS**

La Planeación Estratégica está relacionada con el manejo de conceptos e información cualitativa orientada hacia el futuro de lo que debe ser una organización; no obstante, también se llega a apoyar en variables cuantitativas — índices económicos, demográficos, volúmenes de ventas, etc. — para llegar a los posibles y probables cambios cualitativos futuros. No debe olvidarse que todo cambio cuantitativo conlleva a cambios cualitativos que desde el punto de la PE adquieren mayor significado. A manera de ejemplo, pensemos en el efecto cualitativo que resulte de proyectar variables cuan-



titativas demográficas. Según algunos expertos, para el año 2000, el Distrito Federal y el área metropolitana tendrá una población de 30 millones de habitantes. Los cambios cualitativos resultantes por los deseos, expectativas y necesidades de esa población, conjugadas con el clima social, el clima político y el comportamiento humano para esa fecha, es de mayor interés para la PE, que el tratar de precisar ciertas variables cuantitativas aisladas que por sí mismas no son significativas, pero que sí son elementos para la construcción de escenarios futuros en el que se examinan cambios y efectos cualitativos

### **LA PLANEACION ESTRATEGICA NO SE REFIERE A LAS DECISIONES QUE HABRAN DE TOMARSE EN EL FUTURO**

El proceso de la PE no busca preparar el terreno para las decisiones que la gerencia adoptará en el futuro, sino que dirige el futuro de las decisiones tomadas ahora. No es responder a *¿Qué deberá hacer la organización en el futuro?*, sino a la pregunta *¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser lo que queremos?* Ciertamente una decisión tomada equivocadamente ahora, puede tener efectos que comprometan el futuro de una organización, tal vez en forma permanente e irreversible.

### **LA PLANEACION ESTRATEGICA NO ES FORMULAR PRONOSTICOS**

El propósito de un pronóstico es identificar el curso más probable que seguirán determinados eventos, mismos que se consideran constantes en su comportamiento, según experiencias del pasado. Para fines de la PE no interesa formular un pronóstico y asegurar su cumplimiento, más aún, por la propia dificultad para pronosticar es necesaria la PE.

Un pronóstico es insuficiente y con serias limitaciones para los gerentes que buscan dirigir a sus organizaciones hacia el futuro en un medio ambiente de cambio acelerado y discontinuo. La PE simula un escenario futuro en el papel y cierra la brecha entre lo que ahora es una organización y lo que sus gerentes quieren que sea y deba ser en ese futuro.

La PE desde luego que no es la panacea de la alta dirección, como no lo han sido todas las demás prácticas, técnicas e instrumentos gerenciales que a la fecha se tienen para la dirección de organizaciones. Resumiendo, la PE no predice el futuro de una organización, pero sí puede ayudar a evitar sorpresas... anticipar amenazas... y aprovechar oportunidades.

## PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La PE es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica-creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

### CUESTIONAMOS...

### CON EL PROPOSITO DE...

*¿Dónde estamos?*

Definir la Posición Estratégica actual (Posicionamiento presente)

*¿A dónde vamos?*

Escudriñar el futuro y predecir consecuencias. (Posicionamiento descriptivo)

*¿A dónde deberíamos ir?*

Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (Posicionamiento normativo)