

## «La Planificación Estratégica: Experiencias Internacionales»

*El presente trabajo describe la situación actual de la implantación de la planificación estratégica en las empresas españolas, norteamericanas y europeas. A mediados de la década de los ochenta la dirección de la empresa sintió que los resultados de la planificación estratégica no eran los más adecuados, demostrándose que existen dos causas fundamentales sobre dicha ineficacia: de un lado la dinamicidad y complejidad del entorno, que dificulta la previsión económica; y de otro los defectos en la elaboración, desarrollo e implantación de dicha planificación. Todo ello hace que tenga que revisarse el actual enfoque de planificación estratégica para llegar al nuevo denominado como Dirección Estratégica. En esta situación la empresa española presenta una clara desventaja frente a sus competidoras de otros países industriales. Situación que obligará a un esfuerzo por parte de la dirección para lograr implantar el enfoque estratégico en la realidad de la gestión económica de nuestras empresas, forma que puede asegurar el futuro competitivo de las mismas en el Mercado Único Europeo.*

Lan honek, planifikazio estrategikoa Espainia, Ipar Amerika eta Europako enpresetan gaur egun zenbateraino ezarria dagoen deskribatzen digu. Laurogeiko urteen erdialdera, enpresaren zuzendaritzak sentitu zuen, planifikazio estrategikoaren emaitzak ez zirela hain zuzen ere onenak, eta frogatu ere frogatu zen funtsezko bi gauza daudela efikazia-falta horretan eragiten dutenak: alde batetik, ingurunearen dinamikotasuna eta konplexutasuna, aurrikuspen ekonomikoa behaztopatzen zuela; eta bestetik, planifikazio horren elaborazio, garapen eta ezarpenean eman izan diren akatsak. Guzti horren ondorioz gaur egungo planifikazio estrategikoaren enfokea berrikusi beharrean aurkitzen gara, horrela Zuzendaritza Estrategikoa delako figura berrira iristeko. Puntu honetan Espainiako enpresa desabantaila argi eta garbi batean aurkitzen da beste herrialde industrial lehiakideen aldean. Ondorioz bada, egoera horrek zuzendaritzaren aldetik esfortzu bat egitera behartuko du, horrela enfoke estrategikoa gure enpresen gestio ekonomikorekin errelitatean ezartzeko, gisa horretara bakarrik segurtatu ahal izango da eta horien etorkizun konkurrentziala Europako Merkatu Bakarrean.

*This paper describes the present implementation of strategic planning in Spanish, North American and European companies. In the mid nineteen-eighties, company management felt that the results of strategic planning were not adequate, demonstrating that there are two fundamental causes of this inefficiency. On the one hand, the dynamism and complexity of the environment which makes economic forecasting difficult, and on the other, defects in the development and implementation of this planning. All this makes it necessary to review the present approach of strategic planning to create a new form of planning called Strategic Management. In this situation, Spanish companies have clear disadvantages in comparison with their competitors in other industrial countries, and managers must make efforts in order to be able to implement the strategic approach in the present economic management of our companies to ensure their future competitiveness within the European Single Market.*

- 1. Los Escenarios de los noventa y la Planificación Estratégica**
  - 2. Experiencias Internacionales de Planificación Estratégica**
  - 3. La Planificación Estratégica en España y Comparación con la Situación en Estados Unidos**
- 3. Conclusiones**  
**Referencias Bibliográficas**

Palabras clave: Planificación estratégica, previsión económica, gestión empresarial.  
Nº de clasificación JEL: L1, L2, M13, M14.

Los cambios acaecidos en estas dos últimas décadas han configurado un nuevo escenario competitivo, definido fundamentalmente por estos tres atributos: dinamicidad, complejidad e incertidumbre. El primero explica la importancia y velocidad de los cambios en los factores externos y en las fuerzas competitivas; el segundo refleja el importante número de variables que se interrelacionan en dichos cambios y las dificultades para comprenderlos, mientras que el tercero demuestra la falta de seguridad, información o conocimiento para poder efectuar una previsión fiable de la situación económica futura.

Esta nueva realidad ha llevado a una importante reconsideración del enfoque del sistema de dirección de la empresa, iniciándose en la década de los ochenta el sistema que se conoce por *dirección estratégica* (1), o forma de introducir el

el análisis estratégico en todo el proceso directivo, es decir, superando la fase tradicional de planificación estratégica, hasta llegar a la de control, pasando por la de organización, decisión y coordinación estratégicas. En el cuadro n.º 1 se ofrecen los factores explicativos principales que sirven para comparar el nuevo enfoque con el convencional de planificación estratégica, característico de los años sesenta y setenta.

Es evidente que ante el nuevo escenario competitivo la función planificadora en la economía está sufriendo una especie de pérdida de atractivo, si es que realmente antes lo tuvo, en base fundamentalmente a sus dificultades para un horizonte económico de más de uno o dos ejercicios (2). Se puede afirmar, con las evidencias empíricas recogidas y en un sentido muy global, que la planificación, tanto a nivel macroeconómico como a nivel microeconómico, tenga o no carácter

---

(1) Sobre el origen y concepto de este sistema de dirección puede verse: BUENO, E. (1989).

---

(2) GRAY, D.H. (1987).

Cuadro n.º 1. **Planificación Estratégica - Dirección Estratégica**

FACTORES EXPLICATIVOS	SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	SISTEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA
EPOCA DE DESARROLLO:	Años sesenta y setenta.	Años ochenta y noventa.
NATURALEZA DEL ENTORNO:	Estable-adaptativo-«simple».	Inestable-dinámico-complejo.
ENFOQUE DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO:	Estático.	Dinámico.
ANALISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS:	Unidireccional o en un sentido técnico-económico.	Multidireccional o abierto a la naturaleza múltiple del entorno.
HORIZONTE ECONOMICO:	A largo plazo.	A corto, medio y largo plazo.
FORMULACION DE ESTRATEGIAS:	De forma centralizada.	De forma descentralizada y participativa.
TIPO DE PROCESO DIRECTIVO:	Estructurado y previsional.	No estructurado y flexible.
ESTILO DE DIRECCION	Tecnocrático.	Creativo.
PAPEL DE LOS DIRECTIVOS:	Activo selectivamente e individual.	Activo totalmente y «en equipo».
CARACTER DEL SISTEMA:	Sistema de planificación.	Sistema de planificación y acción.

Fuente: BUENO E. *Dirección Estratégica de la Empresa*, op. cit. y elaboración propia.

estratégico, ha perdido el protagonismo que detentó en los años sesenta y primera parte de los setenta, justificado por las causas siguientes:

1. La turbulencia del entorno, característica de la crisis industrial de los setenta y producida por el gran número de cambios y la importancia de los mismos, que provocó las dificultades de prever con seguridad un horizonte económico a un cierto plazo.
2. La velocidad de los cambios económicos y tecnológicos ha sido causa del incremento de la dinamicidad, complejidad e incertidumbre de las variables del entorno y explicativas de la estructura competitiva del sector.
3. Los cambios políticos habidos al final de los ochenta, con el fracaso del modelo económico de los países con sistemas de planificación central y los procesos de democratización y de resurgimiento de las libertades

privadas en muchos países, han hecho caer en «desgracia social» a la planificación, situación que también puede definirse como de influencia del cambio «ideológico».

4. La aparición de nuevos valores en la sociedad a partir de finales de los setenta, como consecuencia de las transformaciones económicas producidas por los procesos de liberalización y desregulación iniciados en los sectores económicos básicos en los Estados Unidos. Este fenómeno caracteriza a una sociedad post-industrial en la que se gesta una nueva cultura, aquella que valora el éxito económico y profesional logrado en el menor tiempo posible, que realza el corto plazo, la iniciativa individual y destaca la importancia de lo privado frente a lo público. Cambio social que ha creado una generación de «yuppies» que se pueden definir por una cultura del «yo» y del «ya».

En definitiva, los últimos acontecimientos económicos y políticos del final de la década anterior, así como lo acaecido en los que va transcurrido de 1990, junto a las tendencias observadas e incertidumbres de las magnitudes principales de la economía mundial y del comercio internacional, llevan a la necesidad de estudiar la configuración de los escenarios posibles de los noventa. En especial aquel que se inicia a partir de 1993 en Europa, con la entrada en vigor del mercado interior europeo.

## 1. LOS ESCENARIOS DE LOS NOVENTA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Si la década de los ochenta ha sido una década que ha incrementado los desequilibrios Norte-Sur, la miseria y el endeudamiento de los países más pobres del mundo, la presente década se ha iniciado dibujando un escenario de mayores dificultades para estos países, así como para la mayoría de los países industriales, dependientes energéticamente del petróleo; escenario que puede quedar marcado por la recesión económica si se mantiene el conflicto del Golfo Pérsico durante algún tiempo más. Esta nueva situación ha afectado de manera considerable las perspectivas económicas del escenario de la Nueva Europa, que se había perfilado en la primera mitad del presente año, con los cambios políticos de los países del Este, dada su vulnerabilidad económica y energética.

El escenario posible de los noventa se verá influido fundamentalmente por los siguientes factores:

- La contrastación del inicio de una cierta recesión económica mundial, dadas las dificultades por las que atraviesa la economía norteamericana y las incidencias posibles de una continuación e incremento de la crisis del Golfo Pérsico.
- El futuro de las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y el Japón y, en particular, la apertura efectiva del mercado japonés.
- La entrada en funcionamiento del Mercado Único Europeo con la Alemania reunificada.
- La incorporación económica de la mayoría de los países de la EFTA a la CEE y los acuerdos preferenciales para la incorporación sucesiva de la mayoría de los países de Este.
- El futuro mapa político de la Unión Soviética y de Yugoslavia, dados los movimientos independentistas y transformaciones económico-sociales, que pueden ser claves para el desarrollo político y económico de la Europa de los noventa.
- La renovación de las relaciones preferenciales de la CEE con países de África (por ejemplo, del Tratado de Lomé) y los ya iniciados con los países del Asia Menor y de América Latina.

En definitiva, los factores críticos del escenario se centran en tres focos principales de interés. De una parte, en los efectos financieros y económicos que se deriven de la crisis del Golfo Pérsico; de otro lado, los que se desprendan del futuro de las relaciones entre Estados Unidos y Japón y, por último, la futura configuración económica y política de Europa, y en la que las llaves están en manos de Alemania y de la Unión Soviética.

De otro lado, en el escenario influirán los comportamientos de los agentes económicos principales: instituciones públicas, empresas, trabajadores y consumidores. Es evidente que algunos de los cambios observados en los años precedentes y que seguirán en los venideros, se refieren a las nuevas actitudes sociales y a los nuevos valores culturales, los cuales están configurando una nueva actitud estratégica frente al reto de los noventa y del próximo siglo.

La realidad descrita, tanto a nivel económico general como a nivel particular o de cada uno de los agentes económico-empresariales, es un claro exponente de la urgente necesidad de hacer planificación. No hay más remedio que apostar por el futuro, por intentar gestionar en un escenario nuevo en el que para competir hay que haberse preparado previamente, y sin una estrategia o sin un plan es difícil que los resultados apetecidos sean alcanzados. Lo que ocurre es que los momentos actuales y los esperados pueden obligar a reconsiderar la forma y los contenidos

de lo que se viene entendiendo por planificación estratégica. Esta deberá ser de naturaleza interactiva, flexible y dinámica, a la vez que creativa, es decir, una planificación que sepa integrar todos los factores externos e internos y agentes actuantes en el sistema y en la que se puedan acompañar los distintos requerimientos, plazos y velocidades que exigen los cambios de las fuerzas competitivas de los entornos actual y futuro.

En otras palabras, parece necesario profundizar en este triple orden de cosas:

- a) Volver a recuperar el interés por la prospectiva y definir los escenarios posibles de los noventa.
- b) Abandonar la moda e interés por los estudios y planteamientos a corto plazo, por apasionantes que sean y reflexionar y apostar por el futuro o por la planificación a medio y a largo plazo.
- c) Desarrollar una planificación de naturaleza interactiva, flexible, dinámica y creativa, como base o inicio de una dirección estratégica. Esta no tiene sentido sin aquella, y a su vez permitirá la coherencia que se persigue para que la implantación y desarrollo de la estrategia se haga con éxito.

Con el fin de ir comprobando las dificultades y necesidades de la práctica de la planificación estratégica, forma de ir desarrollando su nueva concepción en el enfoque actual de dirección estratégica, se van a analizar a continuación un conjunto de estudios empíricos sobre experiencias de planificación de empresas norteamericanas, a nivel mundial y españolas. En el siguiente epígrafe se hará mención a los dos primeros colectivos y en el que continuará respecto a las últimas y a una comparación empírica efectuada en relación a las primeras empresas.

## 2. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estas experiencias internacionales van a ser analizadas siguiendo básicamente dos trabajos empíricos llevados a cabo en el período 1983-1987 por dos empresas consultoras norteamericanas, una de ellas de carácter multinacional,

especializadas en planificación estratégica. En concreto, se está haciendo referencia a estas dos firmas:

- McKinsey & Co., Inc., empresa norteamericana de ámbito internacional y especializada en planificación estratégica.
- Gray-Judson, Inc., con sede en Boston (U.S.A.) y especializada en dirección estratégica.

En 1983 la compañía McKinsey (3) publicó un informe en el que se recogía los resultados de un estudio sobre el uso de un conjunto de métodos formales en la planificación estratégica de 76 grandes empresas que venían haciendo este tipo de planificación. Compañías distribuidas en países como Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Japón, Países Bajos y Suecia. El estudio revela que la mayoría de estas empresas, tal y como muestra el cuadro n.º 2, utilizan métodos formales para el análisis estratégico y para ayudar a la formulación de estrategias.

Estos datos son un exponente, al menos en las empresas que planifican estratégicamente, del uso de los métodos convencionales o formales que aparecen en los manuales, y que en muchas ocasiones son objeto de críticas por otros expertos e inclusive de cierto escepticismo sobre su interés y virtualidad en su aplicación o ayuda en la formulación de estrategias.

Otro estudio efectuado en Francia en época similar y relativo a cuarenta empresas que hacen planificación y recogido por Thiétart (4) confirma estos mismos resultados. A su vez, se pueden destacar estas cuestiones: a) el hecho de que no exista un departamento de planificación no es considerado un problema agudo o grave; b) existen claras distorsiones entre lo que es planificado y lo que luego puede ser controlado; c) los objetivos cuantificables son más estudiados que los de tipo cualitativo; d) en consecuencia, los planteamientos son más financieros que estratégicos, y e) las decisiones en la planificación estratégica son de tipo centralizado.

Estas observaciones muestran claramente que la práctica es bastante más simplista y menos «estratégica» de

(3) MCKINSEY & CO. INC. (1983).

(4) THIÉTART, R.A. (1984).

Cuadro n.º 2. **Utilización de Métodos formales de ayuda a la Planificación Estratégica**

MÉTODOS	PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN
• Modelización financiera	73
• Ciclo de vida de los productos	66
• Análisis cuantitativo de la cartera de productos (Boston Consulting Group)	63
• Análisis cualitativos de la cartera de productos (General Electric-McKinsey)	63
• Matriz de segmentación	55
• Modelos de previsión	55
• Escenarios	49
• Análisis de competidores (Perfiles estratégicos)	43
• Curva de experiencia	32
• Método PIMS	23

Fuente: McKinsey, 1983.

lo que teóricamente cabría esperar o, de otra forma, que la función de planificación en la empresa es de carácter reactivo, es decir, buscando respuestas a los problemas estratégicos que acucian a la empresa, más que de tipo proactivo o creativo. Esto justifica que en estas experiencias planificadoras tengan relativa poca importancia funciones como las de I+D y las de adaptación de los recursos humanos a los nuevos requerimientos de los escenarios competitivos de finales de los ochenta. Aspectos que han ido cuestionando la forma de elaboración e implantación de la planificación estratégica y que quedarán mucho más destacados con la observación de los resultados que se ofrecen a continuación referentes a un conjunto amplio de empresas norteamericanas.

El estudio llevado a cabo por la compañía Gray-Judson, Inc., partió de la hipótesis de la decadencia observada en la planificación estratégica a mediados de los ochenta o, dicho de otra forma, en la verificación de la existencia de los argumentos que indicaban que la planificación estratégica formal era fuente de los males que perjudican la competitividad de las empresas

norteamericanas. Dicha planificación se define como formal en el sentido de que su diseño es racional, estructurado y en exceso burocratizado, lo cual quita grados de libertad y capacidad de reacción ante un entorno tan dinámico como es el que se está viviendo en estos últimos años.

También es cierto que las críticas aludidas son las que han llevado al cambio del sistema de dirección basado en dicha forma de planificación estratégica por un enfoque que se ha definido como de dirección estratégica, integrador de aquél en una concepción más global y cercana a la realidad de las organizaciones actuales.

El estudio se basó en una muestra muy amplia de empresas, desarrollado durante todo el año 1986, con el fin de «descubrir por dónde suelen hacer agua con mayor frecuencia los *buenos* sistemas de planificación estratégica y qué se puede hacer para reforzar estos puntos débiles» (5). Se manejó un cuestionario y se organizaron catorce seminarios sobre el tema, para plantear las soluciones posibles ante los problemas formulados.

(5) GRAY, D.H. (1987).

Cuadro n.º 3. **Directivos participantes en los Seminarios**

NIVEL DIRECTIVO	N.º	%	TIPO DE ACTIVIDAD	N.º	%
• Presidentes ejecutivos/ Directores Generales	91	42	• Empresas industriales	111	52
• Directores y Ejecutivos de planificación	85	39	• Empresas de servicios	89	41
• Directores de Departamentos o de unidades empresariales	40	19	• Organismos oficiales	16	7
TOTAL	216	100	TOTAL	216	100

Fuente: GRAY, D.H. (1987) y elaboración propia.

En total respondieron 300 personas y 216 participaron en los seminarios de un día y medio de duración; personas representantes de niveles directivos vinculados directamente con el sistema de planificación (véase cuadro n.º 3) y, en consecuencia, de prácticamente un número similar de empresas.

En el cuadro n.º 4 se recogen las preguntas y respuestas principales del cuestionario, por las que se puede hacer una evaluación de los sistemas de planificación estratégica de las empresas consideradas. En resumen, los resultados globales son los siguientes:

1. La mayoría de las empresas de la muestra mantienen un gran interés por la planificación estratégica, aunque un 87 %, manifiestan cierta decepción y frustración ante los sistemas formales adoptados.
2. El 59 % de las empresas atribuyen fundamentalmente su descontento a las dificultades encontradas para una implantación eficaz de los planes.
3. Cuando los directivos comparan sus experiencias, el 67 % consideran que los problemas de aplicación provienen básicamente del diseño de los sistemas y de la forma en que los mismos se gestionan.

En consecuencia, y tras un debate en los seminarios llevados a cabo, las dos terceras partes de los directivos asistentes señalaron que las dificultades de realización eficaz del plan estratégico provenían de estos seis factores:

1. Escasa preparación de los directivos y ejecutivos de línea.
2. Definición incorrecta de las unidades estratégicas empresariales o unidades de negocio.
3. Formulación imprecisa de los objetivos.
4. Bases informativas de apoyo insuficientes para la planificación y el control.
5. Revisiones o controles mal dirigidos de los planes de cada unidad empresarial.
6. Insuficiente coordinación de la planificación estratégica con otros sistemas de control de la empresa.

Como réplica a estos factores se recomendaron las siguientes líneas de actuación:

- Interesar a los directivos de línea, para lo que se requerirá una formación en análisis estratégico y en técnicas de participación.
- Definir las unidades estratégicas empresariales de forma que el

Cuadro n.º 4. **Evaluación básica del Cuestionario sobre Planificación Estratégica**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Fuente de mayor frustración o insatisfacción.	Dificultades de aplicación.
Otras áreas de gran preocupación.	Aptitudes de los directores de línea. Adecuación de la información.
Calificación de los sistemas actuales de planificación, en una escala de 1 al 10, de peor a mejor	56 % en el tramo 6-7-8- Moda: 7. Media: 5,5.
Naturaleza del fruto de la planificación.	Dirección u orientación general de la actuación estratégica.
Personas que deben asumir la responsabilidad de la planificación.	Directores de línea: 78 %.
Relación con el proceso de elaboración del presupuesto.	Planificación primero, elaboración del presupuesto después: 55 %.
Fuentes de información sobre el mercado.	Internas: 80 %.
Número de unidades estratégicas empresariales.	Entre 6 y 48.
Criterio para la definición de la unidad.	Línea de productos: 57 %.
Relación entre las unidades estratégicas y los centros de beneficios.	Coinciden: 51 %.
Cómo se establecen las metas y objetivos de cada unidad.	De arriba abajo: 33 %. De abajo arriba: 67 %.
A quién pertenece la tesorería de una unidad estratégica.	La sociedad matriz: 83 %.
Proceso de desarrollo de la estrategia de una unidad.	Concesiones mutuas entre departamentos: 34 %.
Vinculación de la planificación con demás controles.	Más con los presupuestos que con cualquier otro: 42 %.
Efecto de la planificación estratégica en la estructura organizativa.	La estructura a menudo se adapta en apoyo de la estrategia: 70 %.
Relación de las primas a los directivos con el rendimiento estratégico.	Sólo resultados financieros: 60 %. Resultados financieros y estratégicos: 22 %.
. Autoridad de los grupos o divisiones sobre la planificación de la unidad estratégica.	Poco significativa: 68 %. Determinante 32 %.
Proceso empresarial de asignación de los resultados cuando las peticiones superan a las disponibilidades.	Lo consideran injusto: 49 %. Lo consideran justo: 37 %.

director pueda controlar las variables clave para ejecutar su plan estratégico.

- La segmentación estratégica debe definir la actividad de cada unidad empresarial de fuera adentro, con el fin de integrarlo con otras y con la dinámica de su entorno.
- La fijación de los objetivos debe ser precisa y en base a una participación importante de los diferentes niveles de ejecutivos involucrados.
- Para que la planificación estratégica sea participativa o interactiva es básico el cambio cultural de los niveles directivos principales o conducir la dirección hacia una cultura estratégica.
- Elaborar planes más detallados, con el fin de orientar mejor e integrar coherentemente cada parte, tarea o función en el desempeño del sistema de planificación.
- En este sentido, los programas de mejora de la productividad deben tratarse como un aspecto más del plan estratégico, forma de quedar integrados en todo el proceso.
- El éxito de la formulación y de la implantación del plan radica muchas veces en el adecuado equilibrio entre decisiones centralizadas y descentralizadas. Las primeras, eficaces para impulsar y coordinar estrategias y sistemas de control, las segundas para motivar y hacer más eficaces las actuaciones de las unidades empresariales en sus entornos, respetando y propiciando la diferenciación.
- Con el paso del tiempo se aprenderá que una buena planificación estratégica no es una actividad, función o departamento independiente sino un enfoque, línea de pensamiento o tarea propia y común a todo directivo, por lo que es una manera de actuar de toda la empresa o de toda la dirección.

Antes de seguir insistiendo en este último aspecto, y con el fin de conocer algunos aspectos del panorama español y su comparación internacional, es necesario pararnos unos instantes en las

evidencias empíricas, todavía escasas, que pueden explicar las experiencias españolas de planificación estratégica.

### 3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ESPAÑA Y COMPARACIÓN CON LA SITUACIÓN EN ESTADOS UNIDOS

No son muchos los trabajos empíricos existentes sobre los sistemas de dirección de la empresa española, por lo que la información a este respecto es parcial y reducida, aunque sí se disponen de algunos, de los que es autor, entre otros, el que escribe el presente trabajo (6).

De las investigaciones llevadas a cabo, merece ser destacada la realizada por Bueno y De Pablo en España y en Estados Unidos respecto a las mayores empresas industriales, por lo que se ofrecen a continuación los resultados más importantes.

En el caso español se tomaron las 250 mayores empresas públicas y privadas, según el Ranking de la revista *Dinero*, del ejercicio de 1983, de las cuales se analizaron en concreto 78, ya que éstas demostraron realizar algún tipo de planificación estratégica. Después se compararon los resultados obtenidos con los de las 500 mayores empresas norteamericanas según la revista *Fortune* y para el ejercicio de 1984. De ellas se seleccionaron 273, en base a los mismos criterios aplicados para las primeras. A ambos colectivos, y en años consecutivos, se le aplicó el mismo método de análisis de datos, basado en una encuesta de 21 preguntas y una serie de entrevistas con directivos de línea y de staff.

Del estudio realizado se evidencia que el sistema de planificación estratégica está bastante aplicado en las empresas norteamericanas consideradas, mientras que escasamente en las españolas. Las grandes empresas de Estados Unidos utilizan intensivamente los métodos formales, como también se demostró anteriormente, de planificación

(6) AESPLAN (1985).  
AESPLAN (1987).  
BUENO, E. (1990).  
BUENO E. y DE PABLO, I. 1986.  
VECIANA, J. M. (1989).

y control. En cuanto a la planificación estratégica, se utiliza en un 88 % de las empresas de los sectores dinámicos de la economía, mientras que en las de sectores estancados sólo un 62 %. En cambio, la empresa española muestra que sólo algo más del 50 % de las compañías analizadas actúan con planes estratégicos a medio y largo plazo, mientras que el resto lo hace a corto plazo, expresando una actitud productiva y poco estratégica.

En la empresa española se comprobó que el sistema de planificación está poco formalizado, en comparación con lo observado en la norteamericana, ya que surge como una fórmula combinada entre tareas de la dirección general y la existencia de un departamento específico. También hay que señalar que existe una correlación positiva entre el tamaño y la complejidad estructural de la empresa con la existencia de un departamento de planificación formalizado.

Como comprobación de este último aserto se puede indicar que los casos de empresas españolas que han sido estudiados como ejemplos de aplicación de planificación estratégica son las siguientes (7).

- Instituto Nacional de Industria.
- Banco de Bilbao (antes de la fusión con el Banco de Vizcaya).
- Explosivos Río Tinto (antes del control del Grupo Torras a través de Cross, con lo que se crea ERCROSS).
- Caja de Madrid.
- Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja.
- CEPSA.
- Iberia Líneas Aéreas.
- Tabacalera.

Todas las empresas encuestadas manifestaron la necesidad de mejorar la función planificadora y se mostró un interés creciente por la planificación estratégica. En concreto, sólo un 44 % de las empresas norteamericanas de la muestra se sentían satisfechas con su eficiencia en la asignación de los recursos, de las cuales un 68 % tenían o una vicepresidencia o un departamento específico dedicados a esta función. La insatisfacción se explicaba fundamentalmente en los problemas de

poder predecir a largo plazo el entorno y en las dificultades prácticas de aplicar el plan con una cierta eficacia.

Una vez conocidos estos resultados e integrados con las tendencias analizadas del nuevo escenario competitivo, se puede concretar para el caso particular de España cual es la situación de la planificación estratégica, para lo que se formulan los siguientes rasgos explicativos.

1. La actitud estratégica de la empresa española, orientada al cambio, preocupada por las tendencias futuras del entorno y buscando un equilibrio coste-eficiencia o coste-beneficio a largo plazo en sus decisiones económicas, es todavía escasa.
2. La planificación estratégica en España, tanto a nivel microeconómico o empresarial como a nivel macroeconómico está poco desarrollada en comparación con otros países industrializados. Exponente de las dificultades de poder fijar unos objetivos a medio y largo plazo, consecuencia fundamental de:
  - La ausencia de una cultura organizativa por la que se integren todos los partícipes de la organización en la búsqueda de objetivos del sistema o corporativos, superadores de los objetivos e intereses individuales y sectarios.
  - La falta de una adecuada concertación económica y social o de un planteamiento global de cuáles son los objetivos fundamentales para ganar la batalla de la competitividad nacional.
3. La experiencia y la práctica de la planificación estratégica en España todavía es escasa, a lo que hay que añadir una deficiente formación genérica para la adecuada utilización de sistemas y métodos formales de planificación, y que la dirección moderna necesita para atender los requerimientos planificadores con ciertos grados de eficiencia y de eficacia.

La situación que se está describiendo, lamentablemente, se ha visto

(7) AESPLAN (1985 y 1987).

acrecentada en estos dos últimos dos o tres años por los aires nuevos, usuales en la sociedad actual, de ensalzar el corto plazo y de gestionar efectivamente el día a día, producto tanto de las propias dificultades de poder predecir un horizonte económico a más de dos años. También es evidente que la revisión del concepto tradicional de la estrategia, como algo asociado al largo plazo, y su posible relación a cualquier período de referencia, ha contribuido a reforzar dicha situación. Por último, los recientes cambios acaecidos en los países del Este, exponentes del fracaso del modelo de economía planificada también ha añadido argumentos a esta cuestión.

En consecuencia, parece claro que en España la planificación no está de moda, especialmente si se observa el comportamiento de la política macroeconómica, ya que pareciera un «tabú» o algo que responde al «antiguo régimen». A nivel de la empresa no es que se haya dejado de planificar, como ya ha quedado expuesto, sino que ante la relativa poca tradición existente y la falta de un auténtico proyecto económico para España, su desarrollo se ve entorpecido; si la situación económica oficial predica con el ejemplo del corto plazo y de la improvisación, dando mayor importancia a otras funciones directivas más cercanas a la acción y a la coordinación de la gestión, parece que las empresas españolas de menor dimensión y de menos recursos técnicos no serán proclives a desarrollar una función planificadora, y mucho menos de carácter estratégico.

#### 4. CONCLUSIONES

De lo expuesto se pueden deducir una serie de aspectos que pueden servir como exponente de las conclusiones pretendidas sobre la situación actual de la planificación estratégica, en una óptica internacional y en una mención específica de tipo nacional.

Una primera consideración de tipo genérico, es la aceptación de que las características del escenario competitivo actual están impidiendo un normal desarrollo de la función planificadora, especialmente si el mismo se apoya en el conjunto de métodos formales específicos del análisis estratégico. De otra parte, la dinamicidad del entorno lleva a la aceptación de la urgente necesidad de

planificar, si bien parece que con una orientación distinta a la que se venía manejando. Una segunda apreciación es el reconocimiento generalizado de las empresas encuestadas, españolas o no, de que el menor éxito de la planificación estratégica viene provocado por los problemas y dificultades en su implantación y, básicamente, por la carga excesiva de formalidad y burocracia.

Como tercera consideración cabe significar que, aunque disponer de un departamento específico de planificación es interesante, no es lo más importante, ya que lo que sí es fundamental es la aceptación general de que la planificación es una tarea propia y principal de toda la dirección de la empresa. Como se comprueba en estos últimos años, se ha dado un paso capital hacia el enfoque de dirección estratégica, integrador de la estricta función de planificación.

Alcanzar el éxito en la planificación y desarrollo del plan estratégico es el objetivo más deseado por las empresas encuestadas; en consecuencia, esta sería la cuarta consideración. Para ello, se pretende modificar la forma de hacer planificación, procurando que la misma sea lo más participativa o interactiva posible, dentro de todo el grupo directivo, así como que muestre rasgos de lo que hoy en día se conoce como una dirección flexible, es decir, creativa y capaz de buscar nuevas soluciones y saber explotar las oportunidades del nuevo escenario y dinámica o con capacidad para reaccionar sea cual sea la circunstancia o factor de cambio que amenace a la empresa, sin que todo ello provoque determinada parálisis directiva o sorpresa que impida el normal desarrollo de la gestión.

Una quinta apreciación sería y, sobre todo para el caso español, insistir en la necesidad de planificar la estrategia competitiva tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, ya que sin ella el futuro será mucho más incierto, para lo cual serán precisas ciertas acciones y políticas que se orienten hacia una clarificación del marco de referencia y una adecuación de los recursos humanos hacia una cultura estratégica.

Finalmente, y como conclusión general, se puede insistir en que es del máximo interés que las empresas españolas alcancen el nivel de aplicación de la planificación estratégica existente en las

empresas de otros países industriales, tal y como se ha presentado. Para ello es importante insistir en que los directivos españoles adquieran una actitud estratégica, en adecuar la estructura de organización hacia la flexibilidad y disponer de los sistemas de información que apoyen eficazmente la formulación y aplicación del plan estratégico. Cuestiones que dotarán a la empresa española de la cultura y del estilo de dirección requeridos para poder desarrollar el enfoque más conveniente de la dirección estratégica, aquella que parece puede superar los inconvenientes observados en la aplicación correcta de la planificación estratégica que ha caracterizado la gestión de estos últimos años.

Estas conclusiones pueden dar a entender que la planificación estratégica, tal y como se ha venido entendiendo hasta épocas recientes, no va a sobrevivir muchos años. Pero realmente, como ya se ha indicado, la cuestión radica de un lado en las dificultades de su aplicación y de otro en que esa función se ve ahora inmersa en una concepción mucho más amplia, conocida por dirección estratégica, precisamente para intentar que su aplicación sea más correcta y eficaz. Las razones de este cambio no sólo se han de encontrar en dichas dificultades prácticas, sino también en las características singulares que se han destacado en el entorno de finales de los ochenta, y que se van a acentuar en los escenarios posibles de los noventa.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AESPLAN (1985): «Experiencias Españolas de Planificación». Tomo I, AESPLAN, Madrid.
- AESPLAN (1987): «Experiencias Españolas de Planificación». Tomo II, AESPLAN, Madrid.
- BUENO, E. y DE PABLO, I (1986): «Estilos de dirección de las grandes empresas industriales», Harvard-Deusto Business Review. Primer Trimestre, págs. 111-124.
- BUENO E. (1989): «Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos». Pirámide, Madrid, págs. de la Introducción.
- BUENO, E. (1990): «La empresa española: Estructura y Resultados». Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2.<sup>a</sup> edición. Capítulo 7.
- GRAY, D.H. (1987): «Uso y abuso de la planificación estratégica». Harvard-Deusto Business Review. Primer Trimestre, págs. 107-118.
- MCKINSEY & CO, INS. (1983): «From Long Range Planning to Strategic Management? A Survey of Planning Practices». IXth, International Planning Conference. París.
- THIETART, R.A. (1984): «La stratégie d'entreprise». McGraw Hill, París, págs. 176-178.
- VECIANA, J.M. (1989): «Características del empresario en España». Papeles de Economía, números 39-40, págs. 19-36.