

UNA PERSPECTIVA GENERAL DE MÉTODOS Y ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA EN EL PERIODO DEL 2000 HASTA LA ACTUALIDAD

AN OVERVIEW OF STRATEGIC PLANNING METHODS AND STRATEGIES IN LATIN AMERICAN COMPANIES FROM 2000 TO THE PRESENT

Chimba Bolaños Edison

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
ejchimba@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Guayasamin Sanchez Adrian

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
alguayasamns@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Jacome Gutierrez Daniel

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
drjacome3@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Ontaneda Pizarro Pablo

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
paontaneda@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

RESUMEN

La finalidad del presente artículo de revisión es analizar la influencia de los diferentes métodos y estrategias utilizados en empresas latinoamericanas y los resultados obtenidos al emplearlas, desde el año 2000 hasta la actualidad. La metodología utilizada es una revisión bibliográfica de estudios previos, analizados, de bases de datos reconocidas como Scopus, Emerald y JSTORE de las que se ha utilizado 15 artículos científicos que han sido publicados desde el año 2000 a la actualidad.

En los resultados se evidencia que existen estrategias eficientes que han conducido a quienes las realizan hacia el éxito empresarial, demostrando que la planeación estratégica es vital para obtener resultados favorables dentro de la organización. Por lo antes mencionado se ha identificado además que ha aumentado la utilización de esta herramienta por parte de las empresas latinoamericanas en busca de mayor rendimiento.

Palabras clave: Métodos, estrategias, proceso de planificación, planificación estratégica.

ABSTRACT

The purpose of this review article is to analyze the influence of the different methods and strategies used in Latin American companies and the results obtained by using them, from the year 2000 to the present. The methodology used is a bibliographic review of previous studies extracted from recognized databases such as Scopus, Emerald and JSTORE, of which we have used 15 scientific articles that have been published since 2000 to the present.

The results show that there are efficient strategies that have led those who make them towards business success, demonstrating that strategic planning is vital to obtain favorable results within the organization. Due to the aforementioned, it has also been identified that the use of this tool by Latin American companies in search of greater performance has increased.

Keywords: Methods, strategies, planning process, strategic planning.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se revisan los métodos y estrategias de planeación estratégica en las empresas latinoamericanas desde el año 2000 hasta la actualidad a través de una perspectiva general. Se da respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los métodos y estrategias que utilizaron las organizaciones latinoamericanas en el proceso de planeación estrategia que han generado resultados favorables?

Se lleva a cabo una revisión bibliográfica de artículos indexados extraídos de bases como Scopus, Emerald, Jstore para realizar análisis comparativo y obtener una visión clara de cómo estas organizaciones incorporan dichas técnicas en el desarrollo de sus actividades. Además se compara el punto de vista de varios autores con respecto al tema planteado proporcionando información necesaria para emitir un criterio objetivo donde se detalle las distintas metodologías empresariales. La investigación presenta aportes válidos para la gestión empresarial donde se diferencian aquellos métodos y estrategias que han logrado una situación favorable para las empresas en la actualidad.

En el artículo se evidencia a través de una revisión bibliográfica de estudios previos, las distintas perspectivas del proceso de planeación estratégica. En el

desarrollo se describen los diferentes puntos de vista de cada autor sobre la metodología, por consiguiente se realiza un análisis comparativo de los resultados encontrados y se emite conclusiones válidas para futuras investigaciones.

2. METODOLOGÍA

Se utiliza una revisión bibliográfica de artículos indexados de bases de datos reconocidas como Scopus, Emerald, Jstore. Se realiza una revisión para identificar los aspectos más relevantes de dichos estudios, se resume y organiza los datos recolectados para luego realizar un análisis comparativo de toda la información. El criterio de búsqueda utilizado es "métodos y estrategias del proceso de planeación".

Este procedimiento se realiza para identificar los resultados que los procesos estratégicos brindan a las organizaciones.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Abadi (2013) menciona que la planificación estratégica es utilizada como instrumento o técnica de gestión; de la misma manera Sahebi (2011) indica que ésta se considera como un conjunto de métodos adicionales que han sido creados para ayudar a los planificadores a diseñar una gestión estratégica: también se la define como una técnica que ayuda en la toma de decisiones en las organizaciones (Arabc, 2007).

Todos coinciden que para alcanzar una ventaja razonable se necesita de nuevos métodos y estrategias para mejorar el proceso de planificación estratégica dentro de una organización.

La planificación estratégica se ha mantenido entre los diez principales problemas que enfrentan los altos ejecutivos (Ang & Teo, 2000); mientras que Kobayashi (2005) asegura que se ha convertido en un problema cada vez más importante para los investigadores y profesionales.

El proceso de planeación es de vital importancia por lo que representa un factor a considerar para estudiosos del tema y gerentes empresariales que buscan lograr su correcta ejecución.

Plyaskina & Kharitonova (2012) señalan que son técnicas que identifican los factores más efectivos y pretenden maximizar la utilidad de las empresas Latinoamericanas. Se sugiere que los métodos y estrategias deben ser utilizados de forma apropiada en el proceso de planificación y describe que el problema que existe en el proceso estratégico de una empresa es la evaluación de los criterios, lo que afecta en la toma de decisiones (Sahebi, 2011).

Por lo antes mencionado se observa que todo proceso se puede caracterizar como métodos estratégicos que buscan alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta la situación externa e interna de la empresa, para su correcta ejecución.

Thekdi (2017) afirma que el contenido referente al proceso de planeación se está tornando cada vez más notable a medida que estas organizaciones complementan más información sobre la aplicación de los métodos utilizados, mientras que Terje (2016) señala a los métodos como una forma que permite un análisis previo para

adaptar un proceso para las diferentes necesidades y que se puede especificar distintas aplicaciones y herramientas.

Se evidencia un aumento en el uso de la planeación estratégica, así también como de los factores que se deben considerar en el análisis previo de las organizaciones para la aplicación de las técnicas que ayudan a mejorar el funcionamiento de las empresas.

Thekdi (2017) también añade que la metodología se puede aplicar de forma estratégica, para que sea adaptable e interactúe en las unidades institucionales. Además la planificación estratégica se basa en la utilización de procesos que buscan el bienestar empresarial lo que provoca que muchas de las organizaciones comiencen a implementar nuevos métodos de planificación (Arabc, 2007).

El proceso metodológico es una fase que contiene un conjunto de instrumentos operativos que se complementan de manera permanente.

Según los autores Ang y Teo (2000) La planificación es el proceso de formulación de objetivos, después cuya realización, se procede a definir estrategias y políticas en función a la organización, y planificación previa establecida.

Toda actividad realizada en el proceso de planeación se fundamenta en los principios corporativos y objetivos que define la organización; las estrategias corresponden a las actividades que vuelven alcanzable dicho propósito.

Plyaskina y Kharitonova (2012) plantean que para la elaboración de estrategias es necesario el desarrollo de escenarios alternativos donde se da prioridad al análisis del entorno externo, donde se ven reflejados los factores geopolíticos y socioeconómicos.

Sin embargo es necesario realizar el análisis del macro y micro entornos previos a la formulación de una estrategia debido a que es necesario conocer cómo se encuentra la empresa en el mercado y en relación con sus competidores.

Kobayashi (2005) menciona que las estrategias implican planificación a en un tiempo determinado, administrando fondos, recursos humanos y conocimientos técnicos para su correcta ejecución. De igual manera Plyaskina y Kharitonova (2012) sugieren tener en cuenta varios aspectos como: "tendencias de los precios, la demanda de los mercados, canales de distribución, entre otros". Por lo cual se realiza la evaluación de las oportunidades y se determina el tiempo de ejecución. Además para que una estrategia sea realizable se consideran los aspectos que influyen en ella durante el proceso de planeación y ejecución.

Breheny (2003) indica que en el proceso metodológico de la planeación se debería usar los pronósticos, con el objetivo era identificar y presentar un rol explícito para las predicciones en el proceso de la planificación en las organizaciones; de la misma manera Aldecoa (2001) menciona que los puntos metodológicos tienen una gran importancia para el proceso de la planificación al momento de aplicar en las empresas latinoamericanas.

Por tanto, es evidente, que los métodos y estrategias que pueden ser usados en las empresas deben demostrar óptimos resultados tangibles, lo cual validaría su utilización..

Clark (2006) señala que para identificar algunas de las áreas potenciales de aplicación de las herramientas de planificación analizadas, se puede aplicar e identificar todas las categorías posibles mediante estrategias funcionales que muestren cada proceso operativo de la empresa, mientras que Breheny (2003) manifiesta que existen varias herramientas que se pueden utilizar para crear estrategias alternativas incluyendo modelos corporativos, teoría de decisiones, sistemas y hojas de cálculo.

De la misma manera existen áreas que potencializan el uso de estas herramientas al momento de la aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas.

En el caso, de América Latina se debe tomar en cuenta que desde hace un buen tiempo las empresas que se encontraban alejadas del centro económico y establecidas en lugares diferentes contaban con normativas muy fuertes y los gobiernos mantenían un marco jurídico estricto, en el tema de empresas privadas, lo cual al parecer ayudó a que en ciertas zonas geográficas se desarrolle una fuerte normativa para un sector económico; esto permitió a las mismas, desarrollarse lograr al mismo tiempo ser competitivas el contexto internacional (Helmsing 2001) .

Por consiguiente, la globalización junto a la planeación estratégica adecuada, ha dado un inicio al desarrollo de una economía sólida que se ve reflejada en algunos de los países de Latinoamérica. De acuerdo al estudio de Helmsing "...nueve de doce casos juegan un rol central para el desarrollo de la economía a nivel regional." (Helmsing. B ,2001)

S. Heilbrunn, et al. (2017) menciona que el proceso de planeación estratégica puede ser evaluado mediante distintos enfoques y gracias a varios indicadores que la empresas diseñan; por lo cual antes de realizar la planeación en sí, se debe realizar un análisis de la organización, tanto interna como externa para poder evaluar los indicadores que mostrarán una panorámica de la misma a futuro., es decir su verdadero cambio. Para que así se pueda modificar la estrategia en base a las oportunidades que se presenten y no en base a las amenazas como hace referencia (Saebi Tina, et al., 2016).

El proceso de evaluación busca obtener información para así poder entender que sucede dentro de la empresa según Robson, (2011) y visualizar, si las estrategias están dando resultados favorables; esto se vuelve indispensable para evitar salir del rumbo que la empresa tiene planificado como menciona Russ-Eft y Preskill (2009). La evaluación se puede trabajar estadísticamente y con un variedad de métodos como menciona Heilbrunn S., Rabin N., Rozenes S. (2017).

Tipos de planes

- *Plan estratégico:*

Este tipo de plan es el que marca las pautas generales que va a seguir la organización (Armijo, R, 2009). Está elaborado por los miembros de mayor jerarquía dentro de la empresa, aquellos que conocen la situación real de la empresa (Salazar, L, 2012). Se incluyen los objetivos generales, las estrategias que se implementarán para alcanzarlos, los recursos a usar y se lo contempla a largo plazo (Mintzberg, H., & Quinn, J. 2007).

Contar con estrategias que sirvan como guías para los altos mandos de la empresa, permitirá que esta desarrolle ventajas competitivas sobre sus adversarios, diferenciándose así del resto de sus competidores. Como consecuencia de esto, la organización tendrá mayores posibilidades de alcanzar sus metas a mediano y largo plazo (Mora, Vera, Melgrejo, 2015).

- *Plan táctico o funcional:*

Los planes tácticos se enfocan en un departamento específico dentro de la empresa, para lo cual, el director de cada área se encarga acoplar la planeación estratégica a su unidad (Mintzberg, H., & Quinn, J. 2007). Los miembros de nivel medio son los encargados de elaborar estos planes, y se ejecutan en un mediano plazo (Armijo, R, 2009). La importancia de este tipo de plan radica en el cumplimiento de los objetivos específicos empleando efectivamente los recursos.

- *Plan operativo:*

Este plan se caracteriza por tener su inicio a partir de la planeación táctica y por la designación previa de actividades específicas a cada uno de los miembros de la empresa en sus respectivas áreas de trabajo (Armijo, R, 2009). Los responsables de esta actividad son los miembros de menor nivel jerárquico dentro de la compañía (Mintzberg, H., & Quinn, J. 2007). Ya que este plan sigue procedimientos previamente establecidos y reglas claramente definidas, se lo lleva a cabo a corto plazo.

- *Plan sistémico:*

El objetivo de estos tipos de planes es determinar los elementos que componen a un determinado sistema, y a su vez, las relaciones existentes entre los miembros de dicho sistema. También se identifica la función que cada persona desempeña, y la importancia de dicho cargo (Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007).

- *Plan prospectivo:*

Según Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007) este plan comparte elementos con el plan estratégico, pero este plan se caracteriza por la especial atención que se presta a la formulación de los objetivos y la descripción de la situación futura que la empresa desea alcanzar, así como los recursos necesarios para lograrlo. Dentro de este proceso se abarca desde la determinación de valores y principios, hasta los detalles de la operacionalización de estrategias.

- *Plan polarizado:*

Se ejecuta en determinadas áreas de la empresa denominadas regiones polarizadas, cuya principal característica es ser una unidad variada, dentro de la cual, sus diversos elementos se complementan entre sí, lo cual permite un intercambio con miembros distintos a si mismo que con otros iguales (Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007).

- *Plan personalizado:*

Tiene como punto de partida un análisis de las capacidades de los miembros de la empresa con el objetivo de aprovechar al máximo las habilidades de cada individuo, tanto para beneficio de la organización como del empleado (Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007).

4. DISCUSIÓN

La planificación Estratégica comprende entonces, aquellas decisiones y acciones que se consideran fundamentales para hacer realidad la visión, mediante una reciprocidad de objetivos y medidas para alcanzar las preferencias constituidas. Por otra parte el proceso de planeación se plasma, originando políticas proactivas que favorezcan la creación de nuevas estrategias las cuales buscan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para la toma de decisiones. Se puede también, afirmar que, los autores analizados coinciden, en que, la planificación estratégica es de vital importancia en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Las estrategias son un Plan o Curso de acción premeditado que se diseña para enfrentar un problema empresarial, Se las define también, como una maniobra que permite derrotar a un competidor a través de un patrón de comportamiento y acciones; sin embargo cabe mencionar que, las estrategias marcan la dirección que debe seguir la empresa para cumplir con sus principios corporativos, misión y visión: es decir se plantea este proceso como intuitivo, y muchas de las decisiones se las toma en el desempeño mismo de las actividades.

5. RESULTADOS

En el proceso de planificación estratégica es importante prestarle mayor atención al análisis del entorno externo de las empresas, puesto que en éste se identifican las amenazas y oportunidades que pueden ser de tipo político, económico, cultural, social, demográfico, natural y tecnológico. Son de especial tratamiento las amenazas en el tema político, ya que el sector geográfico de América Latina atraviesa momentos de inestabilidad política, y, dependiendo de la ideología del gobierno de turno, esto podría representar algo negativo o positivo para la entidad.

Se destaca, que dentro de la planeación estratégica la elaboración de la misión y visión de la organización es un paso fundamental, pues tener una visión y misión clara aporta a la empresa con un rumbo bien definido que se traza de acuerdo a los recursos y circunstancias de cada organización.

Además se identifica, que el proceso de planificación estratégica, así como su metodología, representan uno de los mayores retos para las empresas y sus directivos. En esta etapa, son importantes, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarla a cabo, así como las graves consecuencias de cometer un error en esta actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abadi, F. A. (2013). Application of best-worst method in evaluation of medical tourism development. *Decision Science Letters*, 78-79.
- Ang, J., & Teo, T. (2000). CSFS AND SOURCES OF ASSISTANCE AND EXPERTISE IN STRATEGIC IS PLANNING: A SINGAPORE PERSPECTIVE. *Department of Decision Sciences, National University of Singapore, 10 Kent Ridge Crescent, Singapore*, 1-8.
- Arabc, A. (2007). Application of best-worst method in evaluation of medical tourism development. *Decision Science Letters*, 77-78.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES CEPAL*.
- Chui, T. F. (2013). A comprehensive review of spatial allocation . *Science of the Total Environment*, 6-12.
- Helmsing, B. (2001). Partnerships, Meso-institutions and Learning New local and regional economic development initiatives in Latin America . *The Hague*, 1-16.
- Kobayashi, H. (2005). Strategic evolution of eco-products: a product life cycle planning methodology. *Research in Engineering Design*, 1-16.
- López Lira, A., Cobas Flores, E., & Calderón Valencia, C. (2014). Disminuyendo la economía informal de las PyMEs por medio de la institucionalización: Modelo empresa multinacionalacademia-PyMEs. *InnOvaciones de NegOcios*, 101 - 115
- López Morales, J. S., & Ortega Ridaura, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la visión y misión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 269-277.
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), 141-164.
- Miklos, T. (2002). Planeación prospectiva y estratégica. 119-127.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). Planeación estratégica. *España: Ediciones Díaz de Santos*.

- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Neumann, J., Robson, A., & Sloan, D. (2017). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning* .
- Plyaskina , N., & Kharitonova, V. (2013). *Institute of Economics and Production Organization, Siberian Branch, Russian Academy of Sciences*, 1-9.
- Rozenes, S. H. (2017). Detecting mutual configurations of applied planning strategies and performances in small and medium sized businesses with kernel based machine learning methods. *Computing Journal*, 8-54.
- Sahebi, I. G. (2011). Application of best-worst method in evaluation of medical tourism development. *Decision Science Letters*, 78-79.
- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia estrategica*. Bogota: 3R Editores.
- Terje, A. (2016). A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values. *Reliability Engineering and System Safety*, 90-91.
- Thekdi, S. A. (2017). A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values. *Reliability Engineering and System Safety*, 90-91.
- Zhang, K. (2017). A comprehensive review of spatial allocation of LID-BMP-GI practices:. *Science of the Total Environment*, 4-10.