

Reseñas

Fundamentos de planificación estratégica

Luis Alberto Dávila Toro y Lenin Javier Tobar
Quito: Ediciones Universidad Central, 2017

Reseñado por Rodrigo Albuja Chaves¹



Los economistas Luis Alberto Dávila Toro y Lenin Javier Tobar ofrecen un interesante libro que, sin lugar a dudas, llenará algunos vacíos que actualmente enfrentan las empresas ecuatorianas para su mejoramiento continuo y competitividad.

Fundamentos de planificación estratégica es el fruto de un trabajo serio e ingenioso, con evidentes signos de creatividad para superar las clásicas formas de presentar a la planificación en una empresa como un tema inherente a la sola identificación de objetivos, al uso de recursos escasos y a la aplicación de procesos. Al contrario, su alusión inicial al éxito como el resultado de la estrategia basada en el trabajo diario de todos y a la gestión para canalizar los conocimientos, energías y habilidades, revelan una concepción de la empresa como el espacio adecuado para la simbiosis del corto y el largo plazo, como visión de la complejidad de su desarrollo con resultados positivos.

En el contexto de la situación actual de la economía ecuatoriana, la participación de la empresa como parte fundamental de la contribución a la recuperación del país, luego de un largo y sinuoso proceso de aplicación de políticas que han conducido finalmente a la crisis del sistema, es cada vez más valorado.

1. Doctor en Economía, Université de Paris 2, Sorbonne Pantheon.

Y este es precisamente el mérito de esta importante publicación: revitalizar la importancia de planificar y de abandonar las actitudes reactivas tan generalizadas en la mayoría de unidades productivas, orientadas a menudo a la obtención de réditos de corto plazo sin posibilidades de sostenibilidad, es decir, abonando las condiciones para el fracaso empresarial.

Los autores plantean de inicio el ámbito de la planificación estratégica—formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales con el fin de permitir a la organización alcanzar sus objetivos— como el hilo conductor del libro, dirigiendo sus ideas alrededor de lo que constituye el telón de fondo de la planificación estratégica, es decir, la necesidad de la disciplina y el compromiso personal de la alta gerencia y de todos los empleados en la construcción del éxito de la empresa.

Para ello, el texto presenta un planteamiento estructural y temático que constituye una verdadera guía minuciosa, práctica y actual para que el aporte de todos quienes integran una empresa se traduzca en la obtención de los mejores resultados en los plazos previstos.

Los autores parten del señalamiento del vínculo directo de la planificación estratégica con el proceso total de la dirección; por lo tanto, las empresas que no cuenten con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación corren el riesgo de tener dificultades en el proceso de logro de sus objetivos. De allí que proponen con acierto la conceptualización de la estrategia, su formulación, sus componentes, las características de la planeación, los beneficios, sus limitaciones y su aplicación como una herramienta en las organizaciones.

Un acierto fundamental es la propuesta de abordar la planificación estratégica a partir de la elaboración de un diagnóstico situacional, fase cuya importancia no es muy bien asimilada en la problemática de la gestión empresarial, que privilegia la resolución de problemas inmediatos sin la adecuada consideración de las causas que los engendran.

Con el conocimiento de la situación de la empresa y sus causas, la planificación estratégica legitima las siguientes fases, es decir, la fijación de una dirección organizativa, la formulación de la estrategia de la unidad productiva, la ejecución de la estrategia y el ejercicio del control estratégico.

La lectura de *Fundamentos de planificación estratégica* lleva necesariamente al aprendizaje de la complejidad del desarrollo empresarial, a su

comprensión y en especial a la motivación para reorientar las formas aún no superadas de dirección empresarial.

La concepción de una empresa como un agente principal del crecimiento económico, por los efectos derivados de la productividad e inserción competitiva en el mercado, permite hacer de la actividad empresarial un campo adecuado para la utilización de los instrumentos científicos de la planificación estratégica, campo en el cual se descubre un amplio campo para la iniciativa, la creatividad, el rigor y el compromiso de todos los estamentos de la empresa.

Un aporte interesante del libro es su contribución a la reflexión acerca de la importancia del pensamiento estratégico como uno de los instrumentos más valiosos para la planificación estratégica organizacional, en el camino hacia el cumplimiento de sus objetivos y de la resolución de sus problemas, dentro de un marco de integralidad, es decir, de la consideración de la empresa como una unidad completa.

Para el pensamiento estratégico, el presente no solo es el punto de partida del plan sino su objeto, es la acción resultante de la dirección, es el aspecto principal de lo planificado estratégicamente por la empresa, que hace viable el logro de avances hacia el cumplimiento de los objetivos determinados para un período. El pensamiento estratégico permite explorar la capacidad y disposición de la empresa para la innovación, de manera de hacer viable la consecución de una mayor competitividad en todas sus formas.

El pensamiento estratégico hace realidad a la planificación estratégica de la organización, pues una de sus manifestaciones es su énfasis en ella a fin de hacer posible la construcción de la misión de la empresa, sus oportunidades y amenazas externas, sus fortalezas y debilidades, el planteamiento de los objetivos a largo plazo y la elección de las estrategias concretas a ponerse en práctica a partir de estrategias alternativas. Siguiendo a Mendoza y López (2015, 1-2):

el pensamiento estratégico es una forma de visionar a la empresa, utilizando la creatividad, como mecanismo transformador, teniendo claro un horizonte factible, creíble y realista, con una prospectiva que lo lleva a evolucionar la actual realidad para lograr con hechos el escenario escogido dentro de las distintas alternativas transformadoras e innovadoras analizadas previamente para dar respuesta a los interrogantes resultantes de investigaciones que dieron origen a ese futuro deseable.

El presente libro es una gran contribución a ese cometido. Su utilidad para empresarios, docentes, estudiantes y público en general es de primer orden, pues se trata del resultado de la vasta experiencia y capacidad profesional que los autores han puesto en favor de sus lectores.

Referencias

Mendoza Fernández, Darcy, y Daniel López Juvinao. 2015. “Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción”. *Revista Económica CUC* 36 (1): 81-94.