

# Cuando Fracasa el Planeamiento Estratégico

Alejandro Indacochea Cáceda

Presidente de Indacochea Asociados

El planeamiento estratégico surgió en los años sesenta, cuando las fuerzas que actuaban en el mercado se hacían cada vez más impredecibles e inesperadas, y forzaban a las organizaciones a buscar nuevas formas e instrumentos de gestión.

En el transcurso del tiempo, este instrumento de gestión ha venido evolucionando para ajustarse a una realidad empresarial que resulta cada vez más compleja y competitiva.

Sin embargo, también han surgido una serie de problemas y deformaciones con el denominado planeamiento estratégico en las empresas, en muchos casos convertido en un simple formalismo o ritual que se lleva a cabo una vez al año sin obtener los resultados deseados.

Al respecto, diversos autores y consultores han trabajado los aspectos que es necesario tener en cuenta para una adecuada elaboración y ejecución del planeamiento estratégico, y han señalado los motivos por los cuales usualmente en las organizaciones este fracasa, detallados como sigue:

1. Ejecutar el planeamiento estratégico solo una vez al año, como un ritual, sin hacerle seguimiento o revisión.
2. Creer que el planeamiento estratégico es un instrumento para solucionar todos los problemas existentes.
3. Inadecuada organización o incompetencia del equipo humano que tiene a su cargo el planeamiento estratégico en la empresa.
4. Carecer del apoyo o respaldo de la alta dirección para llevar a cabo el planeamiento estratégico.
5. Elaborar el planeamiento estratégico entre un grupo aislado del resto de la empresa.
6. Continuar haciendo lo mismo del pasado, basados en el propio éxito de la empresa.
7. No corregir fallas de planeamientos estratégicos realizados anteriormente en la empresa.
8. Creer que el planeamiento estratégico proporciona resultados rápidos e inmediatos a la empresa.
9. Trasladar el planeamiento estratégico de una empresa exitosa con cultura, políticas y realidades diferentes.
10. Resistencia de los funcionarios de la propia empresa a la implementación del planeamiento estratégico.
11. Sobredimensionar los recursos y capacidades de la empresa para la ejecución del planeamiento estratégico.
12. La cultura de la empresa no permite una adecuada implementación del planeamiento estratégico.
13. Considerar que el planeamiento estratégico es un proceso sumamente fácil o difícil de aplicar.
14. Dejar de lado los aspectos intuitivos y de creatividad para el desarrollo del planeamiento estratégico, condicionándolo a un proceso totalmente formalizado y estructurado.
15. Falta de compromiso para la ejecución del planeamiento estratégico en los mandos medios de la empresa.
16. Desconocimiento de la verdadera importancia y significado del planeamiento estratégico.
17. Exceso o falta de simplicidad, formalidad y flexibilidad en el desarrollo del planeamiento estratégico.
18. Ausencia de responsables en la ejecución y seguimiento del planeamiento estratégico.
19. Inadecuado sistema de control y de evaluación del planeamiento estratégico.
20. Desconocimiento de los conceptos básicos que son inherentes a todo el proceso de planeamiento estratégico.
21. Resistencia para ver la realidad empresarial, lo cual lleva a situaciones poco realistas.
22. Entender el planeamiento estratégico como un proceso administrativo más en la empresa.
23. Falta de interrelación entre el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo.
24. Llevar a cabo un planeamiento inercial (sin mayor innovación y creatividad) para continuar con las mismas estrategias del pasado.
25. Tener una visión y/o misión estratégica desenfocada de las estrategias del negocio. ■

## Referencias

Brews, P., & Purohit, D. (2007). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, 40, 64-83. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal-Special Issue* 21(10-11), 1105-1121. Rebuscas de Oliveira, D. (2001). *Planejamento estratégico*. São Paulo, Brasil: Atlas. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press. Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy* (3th ed.). London, UK: FT Prentice Hall. Zaccarelli, S. B. (2000). *Estrategia e sucesso nas empresas*. São Paulo, Brasil: Editora Saraíva