



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FASE II MÓDULO VI

CI 17

TEMA :

GENERALES

**EXPOSITOR: LIC. FRANCISCO JAVIER SILVA BALLESTEROS VÁZQUEZ
DEL 3 DE OCTUBRE AL 15 DE OCTUBRE DE 2008
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1-Introducción
- 2-Proceso de evolución de la Planeación Estratégica
- 3-Descripción, Premisas, Procesos y Desarrollo de la Planeación Estratégica
- 4-Análisis FODA
- 5-Definiendo un sistema (modelos) de Planeación Estratégica en:
- 6-Análisis General
- 7-Planeación Estratégica: Información Actual
- 8-Recomendaciones
- 9-Conclusiones
- 10-Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Generalidades:

A. La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

¿Qué es Estrategia?

El Enfoque Tradicional: Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como "conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización".

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretrejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1-Raíces etimológicas:

ESTRATEGIA:

Griego stategos: "Un general" = > "ejercito", acaudillar.

Verbo griego stategos: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

2. Antecedentes

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."[1]; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"[2] y 3)"..La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"[3].

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

3-. Inicios de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito de este libro es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivo a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

1962 Alfred Chandler: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia >strategy andstructure>)

Henry Mintzberg: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia Global:

Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Década de los 60': Se comenzó a usar el termino; "Planeación a largo". Subsecuentemente se han creado los términos:

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación Estratégica.
- Más reciente aun Gerencia Estratégica.
-

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista:

El porvenir de las decisiones actuales

- Proceso
- Filosofía
- Estructura

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos."El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

Ackoff A concept of Corporate Planning.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su

generalizada introducción en la década del 60', el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases:

Década del 60'

Planeación para un período de estabilidad y crecimiento

Década 70'

Planeación para empresas en situación de ataque.

Principios 80'

Planeación para recortes y racionalización.

Década de los 90´

Planeación para:

1. Crecimiento rentable
2. Desnormatización y privatización
3. Mercados mundiales

Principales aspectos de los estilos de planificación estratégica dados en las últimas décadas:

1. Proyecciones Largo Plazo
2. Presupuestos 5 años
3. Presupuestos Operativos detallados
4. Estrategias para el crecimiento y la diversificación Estrategias explícitas
5. Divisiones en unidades empresariales estratégicas
6. Proyección explorativa
7. Planeación para el cambio sociopolítico
8. Simulación de estrategias alternativas
9. La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia.
10. Enfoque total del negocio
11. Elaboración y puesta en marcha de la Estrategia
12. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia.
13. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles
14. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías
15. Alta importancia a los factores del entorno
16. Uso de tecnologías informáticas
17. Incremento del cálculo de riesgos
18. Altas velocidades en la renovación del conocimiento
19. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
20. Principales técnicas por década
21. Proyección tecnológica
22. Planeación de fuerza laboral
23. Presupuestación del programa
24. Análisis de vacíos
25. Matriz de producto mercado Planeación de escenarios
26. Apreciación del riesgo político
27. Proyección social
28. Evaluación de impacto ambiental
29. Análisis de portafolio de negocios

30. Curvas de experiencia
31. Análisis de sensibilidad y riesgo
32. Presupuestación base cero Creación de escaños competitivos
33. Filosofías y objetivos empresariales explícitos
34. Portafolios de tecnologías y recursos
35. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios
36. Programas de mejoramiento a la calidad
37. Bases de datos internas y externas Formación de Liderazgo
38. Benchmarking
39. Holística gerencial
40. Inteligencia emocional
41. Mejoras continuas
42. Cuadro de indicadores

Conceptos:

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control. Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación. Taylor: manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos originan una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

(Ver El Análisis FODA).

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

DESCRIPCIÓN, PREMISAS, PROCESOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DESCRIPCIÓN: ¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria

recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa. La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y

su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados. La cartera de productos/ mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división.

Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica, pero es importante comentar brevemente lo que no es la planeación estratégica.

Lo que no es la Planeación Estratégica:

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre

posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

PREMISAS DE PLANEACIÓN

A. FORMULACIÓN DE PLANES

B. TIPOS DE PLANES

C. IMPORTANCIA DE LAS METAS

Premisas

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado.

Las premisas, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes e llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la

planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos (archivo) debe incluirse la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto.

La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales). Las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades son fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis de estas oportunidades, peligros y potencialidades es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con

la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso. La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. En la mayoría de los sistemas de planeación la programación a mediano plazo sigue un formato fijo el cual será analizado más adelante.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

La Organización para la Planeación Estratégica

Organización del Proceso de la Planeación Estratégica

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas; sin embargo, la experiencia obtenida durante las décadas de 1960 y 1970 ha revelado diferentes características de diseños de sistemas preferidos. En este capítulo se presentarán los factores más importantes que influyen en el diseño de los sistemas, los principales enfoques alternativos de los diseños de sistemas y las lecciones fundamentales de la experiencia que determinan el diseño y su desarrollo.

Los Propósitos de la Planeación Estratégica

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso. Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

A. FORMULACIÓN DE PLANES

El Plan para Planear

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

Se puede hacer notar de modo parentético, que la emisión del primer manual para la planeación representa el final de una secuencia de pasos en el plan para planear. La intención de planear puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o diferentes planes. En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y

cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los requerimientos de información, como se ha mencionado antes, cubren un área muy amplia, la cual será detallada más adelante. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección. Los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información: la manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía. Los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Por supuesto que un manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Puede realizar más funciones que aquel con requisitos de información resumidos.

1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
13. Evitar el desempeño forzado.
14. Capacitar ejecutivos.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.

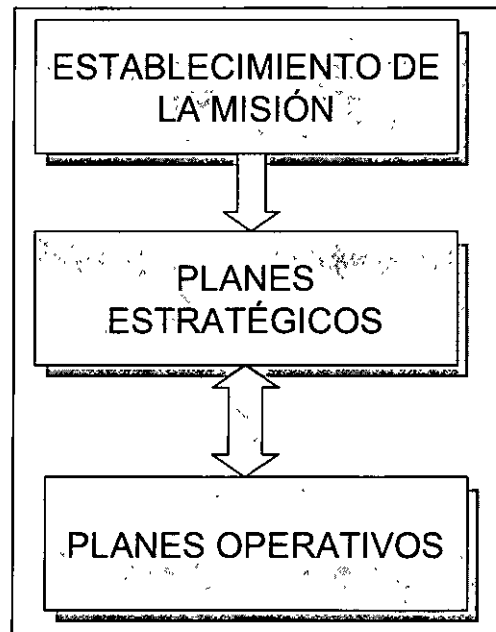
- 18. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- 19. Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
- 20. Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo. No es fácil apartar a los directivos de sus problemas diarios; sin embargo, los manuales que proporcionan lineamientos claros resultan en respuestas innovadoras a requisitos de información, muestran claramente el involucramiento y el deber de la alta dirección, exigen creatividad y tienden a estimular el pensamiento innovador. Finalmente, los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo en forma adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia.

JERARQUÍA DE LOS PLANES

Gerentes: altos y medios

Gerentes: medios y de primera línea



B. TIPOS DE PLANES

Las organizaciones modernas son extremadamente complejas. Una empresa multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las acciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para

lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales, indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

En la cima está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación d sus miembros. La definición de la misión constituye entonces, la fuerza impulsora tanto de las metas estratégicas como de las operativas, mismas que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos.

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN

PLANES ESTRATÉGICOS

PLANES OPERATIVOS

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos.

1-Los horizontes temporales.

Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas. Por ejemplo, Coca - Cola adoptó una estrategia de alcance continental para lograr la meta da hacer de Europa su mercado más rentable en la década de 1990. Durante por lo menos cinco años, Coca - Cola compró o construyo compañías en las plantas embotelladoras europeas. Por otra parte, Coca - Cola serían la bebida no alcohólica exclusiva en la Euro Disneylandia de Francia con la intención de tener una gran presencia en la Olimpiadas de Barcelona y Albertville, Francia, la Feria Mundial de Sevilla, España y en otros importantes eventos europeos. AS nivel operativo, William Hoffman, jefe de los embotelladores en Francia, promulgó estas metas estratégicas contratando 350 "vendedores", previamente capacitados en la recientemente creada universidad Coca - Cola, a los que envió a visitar a los revendedores franceses, donde programaron promociones especiales utilizando cintas, plumones y limpiadores de vidrios para asegurarse de que la Coca fuera debidamente exhibida.

2-Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre metas estratégicas y objetivos operativos.

(Utilizaremos los términos indistintamente, sin embargo, dando por hecho que aún las metas estratégicas deben establecerse en términos específicos, medibles e incluyendo una fecha de realización.

3-Complejidad e impacto.

Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.

4-Independencia.

Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tiene que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

C. IMPORTANCIA DE LAS METAS

Todos soñamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.

1- Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2- Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3- Las metas guían nuestros planes y decisiones

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4- Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan.

La "replaneación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización. Como evidencia de la importancia de las metas, considere el caso de Servus Rubber, cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción, electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más baratos y de menor calidad, los administradores de Servus adoptaron una nueva meta: en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, tratarían de competir con lo coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a Servus a usar materiales baratos y equipo ineficiente. El entusiasmo en la compañía declinó y para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento.

Dos jóvenes empresarios, Tommy Hewitt, de 35 años de edad y Michael Cappy. De 33, antiguos empleados de GE, compraron Servus y establecieron otra meta: salvar la compañía y restaurar su antigua reputación. Para cumplir esta meta decidieron diferenciar Servus de sus competidores ofreciendo productos que representaran el mayor valor y una relación de precio y calidad. Esto los llevó a desarrollar productos y mercados nuevos, a trabajar con empleados para mejorar el ánimo y a reemplazar a los administradores ineficientes. Hewitt y Cappy pudieron formular los planes y actividades que movilizaron a la compañía de estar al borde del desastre a la prosperidad, gracias a que supieron cambiar las metas oportunamente.

PROCESOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

A. Formulación de la estrategia

B. Implementación de la estrategia y

C. Evaluación de la estrategia

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas e la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos. La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea se productos más atractivos para el uso doméstico, y de eso modo superará la recesión.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

Análisis Externo

Análisis Interno

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analiza las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir

las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las **oportunidades y amenazas externas**.

A.3.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- (1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

(3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización

(4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

B.1-Diseño de una estructura organizacional

B.2-Diseño de sistemas de control

B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de

control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

H. Mintzberg, 1987. Five Ps for strategy.

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
2. Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, 1994. Gerencia Estratégica.

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases insolubles mentes unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante

y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

A. Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.

El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.

La dirección de los recursos hacia fines específicos.

Una activa posición operacional con carácter proactivo.

La definición de términos o plazos temporales.

Enfoques de la Estrategia

1. Enfoque Ascendente.

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

2. Enfoque Descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

3. Enfoque Interactivo.

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

4. Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el

nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización: ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?
¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Niveles de Estrategia

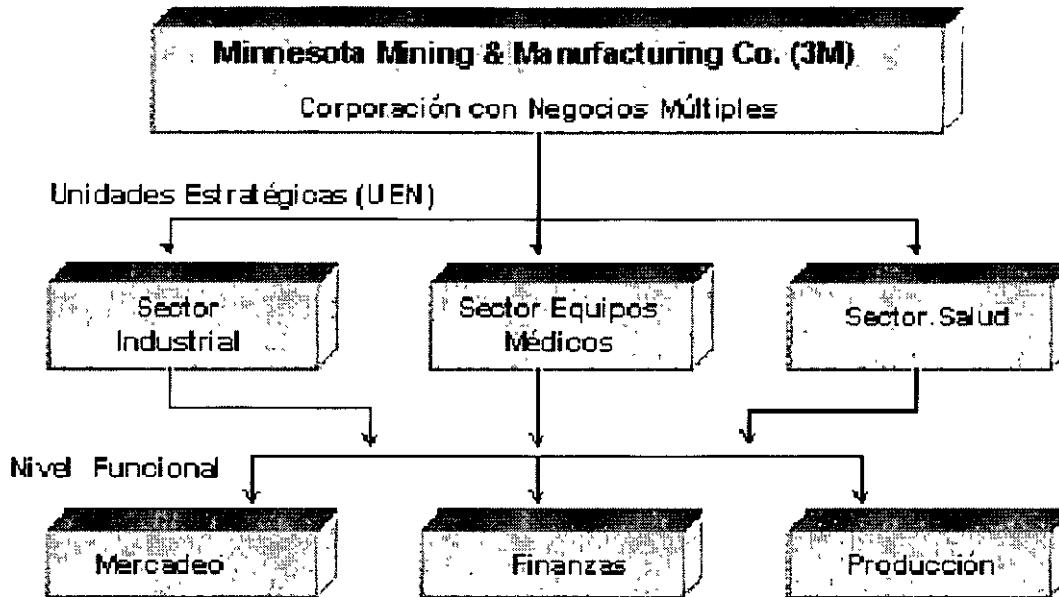
1. Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son: ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

2. Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué cliente intenta servir? ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial.

LOS TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA



El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

3. Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial. Ejemplo: Minnesota Mining & Manufacturing Co. Fuente: Jame Stoner, Administración, 5ta Edición.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que ha su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más alto.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

- (1) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer
- (2) Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo." Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

A.

Los Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- A. Las Estrategias de Integración,
- B. Las Estrategias Intensivas,
- C. Las Estrategias de Diversificación; y
- D. Las Estrategias Defensivas

A.1 Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

A.1.1 Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeros, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

A.1.2 Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

A.1.3 La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo.

A.2 Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

A.2.1 Penetración en el Mercado

.Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación.

A.2.2 El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

A.2.3 El Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.

A.3 Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada.

Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de Concentrarse en los negocios nucleares. Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

A.3.1 La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e Internet.

A.3.2 La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

A.3.3 La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

A.4 Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la Desinversión o la liquidación.

A.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

A.4.2 El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

A.4.3 Desinversión

La Desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

A.4.4 Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

PRÁCTICA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.

Convocar a todo el personal para que suministre la información.

Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.

Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción). Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal. En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

Otra Forma de definir el proceso de planeación Estratégica:

Otra forma de definir el proceso de la planeación Estratégica es a través de sus pasos, los cuales se mencionarán a continuación.

En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta en al menos ocho pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión sede fine como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con presión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

PASO 2: El análisis del entorno externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

PASO TRES: Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquéllas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO CUATRO: Análisis de los recursos de la organización.

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes: ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía? ¿Qué destrezas tienen los empleados? ¿Contamos con la tecnología necesaria? ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

PASO CINCO: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO SEIS: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA". , el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones: En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas

que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo le permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de "propósitos" y de hecho muchos consideran que el término "misión" es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

PASO SIETE: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

PASO OCHO: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

PASO NUEVE: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera,

preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios?

Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones. Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

Otra forma de cómo definir el proceso sería,

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- 4-Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.-Establecimientos de programas y metas de trabajo.

Modelo de Planeación Estratégica

A continuación se relacionan diferentes. Modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- 1-Determinación de la misión o razón de ser.
- 2-Determinación de la estrategia.
- 3-Determinación de las tácticas.
- 4-Determinación de los proyectos.

Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- 1-Establecimiento de objetivos.
- 2-Estrategia de planeación.
- 3-Establecimiento de Metas
- 4-Desarrollar la filosofía de la compañía.
- 5- Establecer políticas.
- 6-Planear la estructura de la organización.
- 7-Proporcionar el personal.
- 8-Establecer los procedimientos
- 9-Proporcionar instalaciones.
- 10-Proporcionar el capital.
- 11-Establecimiento de normas.
- 12-Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- 13-Proporcionar información controlada.
- 14-Motivar a las personas.

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

- 1- Formulación de Metas
- 2- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos
- 5- Identificación de oportunidades estratégicas
- 6- Determinación

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

- 1- Determinación de la misión.
- 2- Matriz DAFO.
- 3- Factores claves.
- 4- Escenario de actuación.
- 5- Determinar áreas de resultados.
- 6- Elaboración de objetivos.
- 7- Definición de estrategias
- 8- Plan de Acción.

Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

- 1- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- 2- Acción Inmediata.
- 3- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- 4- Conocer el entorno.
- 5- Conocer las expectativas.
- 6- Valores de las alternativas.
- 7- Preparación e implementación.

Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la empresa.
- 3- Orientación de Alta Gerencia.
- 4- Objetivos de la Empresa.
- 5- El ambiente interno actual.
- 6- El ambiente externo.
- 7- Desarrollo de las estrategias.
- 8- Planeación e implementación.

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.

Modelo de planeación estratégica

- 1- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- 2- Los exponentes claves de la acción.
- 3- Estructura organizativa.
- 4- Infraestructura de apoyo.
- 5- A mejor relación, mejor información.
- 6- Financiación.
- 7- Mecanismos de evaluación.
- 8- Tiempo de estrategia.

Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

- 1- Determinación de la misión.
- 2- Matriz DAFO.
- 3- Formulación de la visión
- 4- Determinar Áreas de Resultados Claves.
- 5- Elaboración de los objetivos.
- 6- Definición de las estrategias.
- 7- Plan de acción.
- 8- Diseño organizativo.
- 9- Sistema de Control.

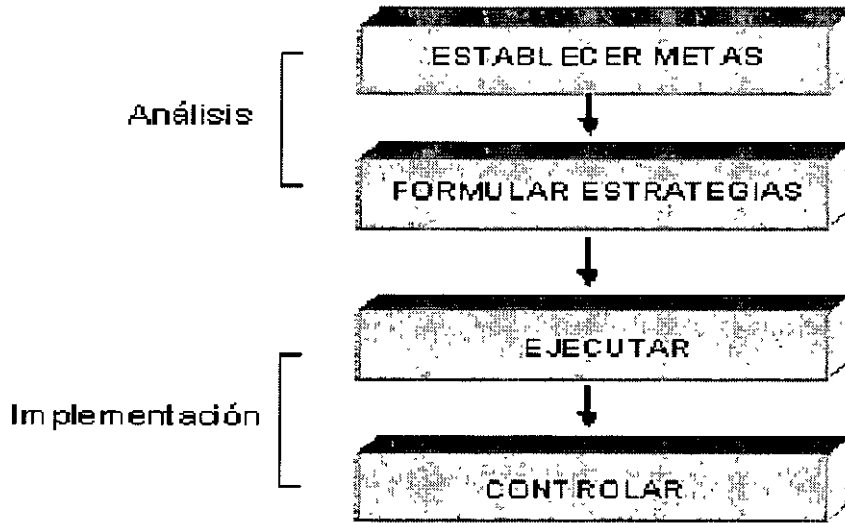
Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica

- 1- Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).

En conclusión se tienen la siguiente matriz:

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

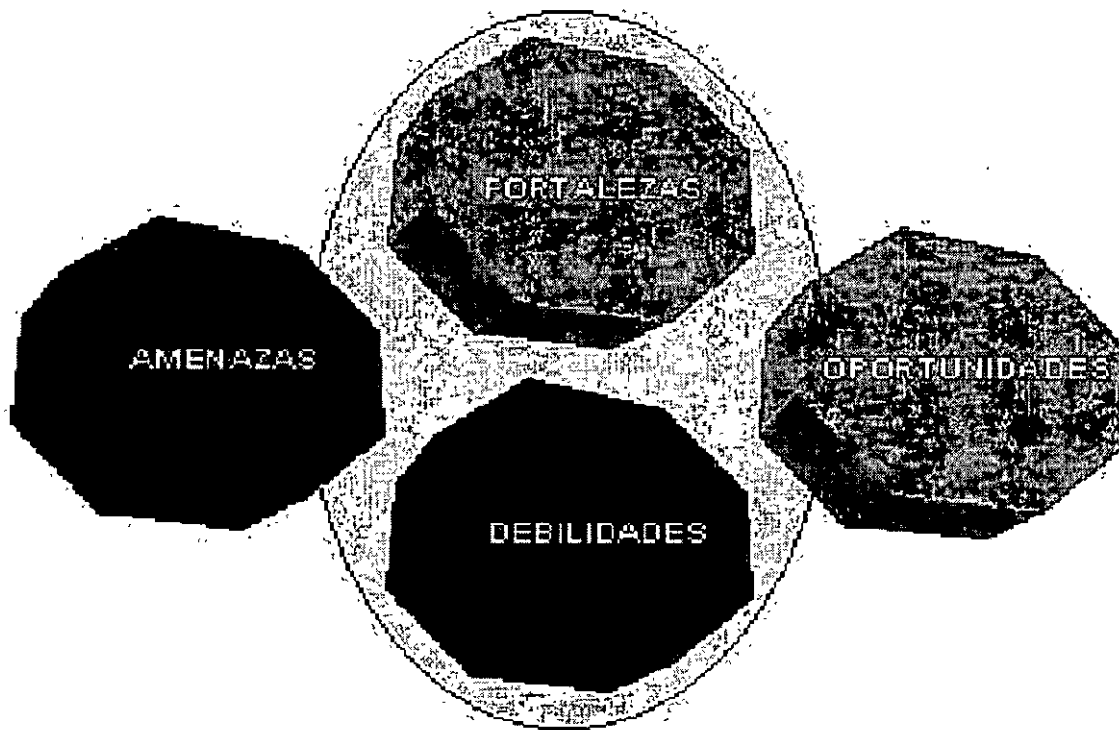


ANÁLISIS FODA

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y

EL ANALISIS DOFA



debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

MATRIZ DOFA

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa, tows o swot.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas

oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos. Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Identificación de la Estrategia

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir. Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente. Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente.

Los modelos Entradas - Salidas (input - output) de toda la economía,

Se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

EI ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular

esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Se consideren áreas como las siguientes: Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se deben hacer preguntas como éstas: ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan? Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considerar: Análisis del Entorno. Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores). Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Preguntarse:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

DEFINICIÓN DE UN SISTEMA (MODELOS) DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EN: FINANZAS MERCADOTECNIA OPERACIONES NEGOCIOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FINANZAS

Los pasos para el proceso a utilizar, son los mencionados anteriormente, para el caso, se debe tener en cuenta lo siguiente:

El objetivo de la función financiera es la liquidez y la productividad, que en otras palabras significa elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo suficiente para pagar las cuentas a su tiempo y, así, ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

El desempeño de la función financiera no es otro más que el de buscar la mejor forma de obtener utilidades. Y es por ello que cualquier planeación depende en mucho de la participación individual de quienes la realizan. Las ideas y actividades del planeador financiero ayudan a consolidar y modificar la estructura inicial del proceso administrativo, para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que él puede percibir más rápidamente y fácil que un grupo.

La función de Finanzas dentro de la empresa.

La obtención de utilidades para propietarios y empleados, con sus beneficios consecuentes. Satisfacción de las necesidades de la sociedad, en la medida de su participación. El objetivo es usar eficientemente los fondos necesarios para operar la empresa.

Actividades que caen dentro del campo de las Finanzas

- Estudio de la planeación financiera: efectivo y crédito.
- Manejo de fondos.
- Control de operaciones con moneda extranjera.
- Fijar políticas de crédito y cobranza.
- Planes sobre nuevas inversiones.
- Adquisición y custodia de valores.
- Formulación de proyectos de pago de intereses y dividendos.
- Mantener relaciones con instituciones de crédito.
- Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y su control.
- Auditoría interna.
- Registro y valuación de inventarios.
- Desarrollo de procedimientos de pagos de sueldo y salarios.
- Aseguramiento de activos de la empresa.
- Operaciones de bienes raíces de la compañía.
- Manejo de préstamos.
- Pago de impuestos.
- Diseño y establecimiento de métodos y políticas de depreciación.
- Establecer sistemas de registro y reportes contables.

Las preguntas sobre políticas que habría que plantearse son las siguientes: a. ¿De qué forma afectará el crecimiento el flujo de tesorería? b. ¿Qué sistemas y políticas contables se deberían de utilizar? c. ¿Qué política de estructura de capital se debería perseguir? d. ¿Qué presupuesto de tesorería y otras partidas de activo se deberían mantener disponibles?

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA

Las etapas lógicas (no son las únicas) del proceso de planeación en mercadeo son:

Diagnósticos:

En el caso de mercadeo consiste en la realización de la investigación de mercado, los diagnósticos o investigaciones podrán ser:

Internos: Analizan la parte de mercadeo o las actividades que le deberán corresponder a la empresa, así como la situación actual en términos como participación en el mercado, estado de fuerza de ventas, valoración de la marca, estados de ganancias etc.

Externos: Análisis externo que corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, la investigación de patrones de consumo o preferencias del consumidor etc.

Proyecciones:

A partir de la información recopilada y de las investigaciones de mercado llega la fase de realizar proyecciones y empezar a pronosticar, predecir, y ponerse o trazarse metas u objetivos. **Indicadores de Gestión:** Son la guía del comportamiento de la empresa, representan los estándares de evaluación de la empresa y servirán como guía para la determinación de los objetivos de mediano y largo plazo.

Planeación:

Las empresas se mueven en entornos dinámicos, cambiantes, y parcialmente predecibles, por lo tanto es "necesario planear teniendo en cuenta los diversos escenarios" que se pueden afrontar.

Planeación y estructuración del proceso.

Después de fijadas unas metas, vendrá la parte de organizar el cumplimiento de las mismas.

En el caso del mercadeo, la planeación básicamente consistirá en la determinación de la mezcla de mercadotecnia más adecuada para el producto o servicio a introducir.

Planear:

Políticas de precios.

Tipos de medios a utilizar y mensaje

Sitios, lugares y formas de venta.

Elementos de comunicación

Desarrollo del producto adecuado.

Como es lógico, planear los elementos anteriores implica mezclar las políticas de la empresa en términos de mercadeo, con la administración de recursos financieros y de logística de la empresa. Planeación debe tener en cuenta las limitaciones tanto financieras como físicas para desarrollar las actividades propuestas.

Desarrollo operativo y cumplimiento de objetivos.

Con el avance de los procesos y ante las contingencias presentadas, la empresa debe actuar con dinamismo con el fin de adaptarse adecuadamente a las situaciones que va afrontando el mercado.

La planeación día a día será fundamental en esta etapa.

Cuando se avanzan los procesos, la empresa deberá corregir el rumbo en caso de que lo planeado no sea acorde con lo real.

Evaluación de resultados, retroalimentación y corrección o salida.

Al final del proceso y de terminar los elementos básicos proyectados (fin de las campañas, fin del ciclo de vida del producto, etc.), llegará la parte de evaluar, aprender, corregir para el futuro y en caso de éxito definir nuevos estándares de calidad con el fin de progresar constantemente.

La constante y creciente dinámica de los negocios modernos se manifiesta en una incesante mejora de los productos y servicios, en las técnicas de fabricación y la estrategia para penetrar dentro de un mercado cada vez más complejo, amplio y competitivo. Una de esas técnicas, lo constituye la mercadotecnia.

Las empresas que han podido crecer y contribuir en el desarrollo económico de un país, han tenido que aplicar políticas activas de mercadotecnia consistentes en ir a buscar a los clientes.

Mercadotecnia es la función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, qué es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesitará.

Actividades que caen dentro del campo de la mercadotecnia (investigación de mercados)

- Conocimiento del consumidor
- Situación de la competencia
- Tamaño del mercado
- Investigación respecto al producto
- Ventas.
- Organización de recursos
- Productos
- Precios
- Distribución física
- Cañales de distribución
- Administración de ventas
- Métodos de operación de la venta
- Inspección por cliente del producto
- Descripción del producto por medio de la publicidad
- Descripción verbal del producto por medio de la venta personal o fuerza de ventas.
- Publicidad. Este método consiste en establecer relación con un gran número de posibles compradores, a todos los cuales se presenta la misma idea con el propósito de informarles e influir sobre ellos, para que compren mercancías o servicios.

Diferencia entre propaganda y publicidad.

La primera tiene por objeto la difusión de ideas, en cambio la publicidad lo que trata es de ayudar a vender un producto.

Objetivos de la publicidad.

- Ayudar a la venta de un producto
- Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa.
- Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus artículos o servicios.
- Combatir la competencia.

- Ayudar a una promoción de ventas.
- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- Crear ciertas ideas o actitudes respecto al producto o servicio.
- Lanzar un nuevo producto al mercado.

Medios que se utilizan en la Publicidad.

- Cine
- Radio
- Televisión
- Prensa
- Relaciones Públicas.

Beneficios de las Relaciones Públicas.

- Crear prestigio
- Promover ventas
- Prevenir y solucionar problemas de carácter laboral
- Desvanecer prejuicios que existan en contra de la empresa
- Educación del público sobre los que es la empresa
- Investigación de la opinión pública
- Análisis e interpretación de la opinión pública
- Establecimiento de las tendencias de la actividad pública
- Asesoramiento en la formación de las políticas de la empresa

Obtención de la comprensión y el apoyo de cada uno de los públicos afectados, a favor de la empresa

La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas, para ello es necesario revisar algunos conceptos básicos del control, supervisión y evaluación.

El control preventivo se anticipa a las posibles causas de los problemas ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos. Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración. En el control Concurrente se presenta cuando la acción se esta llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa.

La retroalimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada una vez terminado se analiza las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

Respecto a este tema, según la obra de SHOEL GUILTMAN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso que la alta gerencia utiliza para establecer la dirección de una organización a largo plazo. Provee el mecanismo mediante el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno. Esta consta de cuatro etapas:

1) Evaluación de la situación. Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

2) **Misión Organizacional.** Es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal, proporciona una respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

3) **Objetivos Organizacionales.** Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

4) **Estrategias Organizacionales.** Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:

Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.

Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.

Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Estrategias de crecimiento. Esta muestra cuatro rutas básicas para el crecimiento de la organización. Estas rutas son:

1. Penetración en el mercado.

Busca la penetración enfocando sus productos a los mercados diferente existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en significativo.

2. Desarrollo del producto.

La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.

3. Desarrollo del Mercado.

Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Ejemplo: Expansión al extranjero de una empresa; encontrar nuevos usos para productos existentes.

4. Diversificación.

Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

Estrategias de Consolidación. Las hay de cuatro tipos:

1. Despojo.

Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra compañía. Esto ocurre porque la compañía reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.

2. Cosecha.

Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la compañía, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.

3. Poda.

Se elimina parte de la mezcla de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al Desarrollo de un Producto.

4. Atrincheramiento.

La organización continúa ofreciendo al mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en sus mercados más fuertes.

Selección de una estrategia organizacional.

Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en la Evaluación Situacional, de la Misión y los objetivos organizacionales. Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos serán apropiados si los mercados actuales son atractivos y permiten a la compañía lograr los objetivos organizacionales.

Si hay problemas en los mercados actuales, especialmente el decrecimiento, el desarrollo del mercado y la Diversificación son más apropiados. Algunas empresas utilizan el análisis de cartera organizacional cuando tienen muchos negocios o productos diferentes.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN OPERACIONES

Es importante mencionar que la planeación estratégica en la parte Operativa, el plazo considerado suele ser de un año. Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado en las actividades de la Organización, pero se establecen con mayor detalle.

Se deben de tomar la consideración siguiente:

¿Podemos hacer frente a la expansión de nuestro negocio con las instalaciones y el número de turnos de que disponemos actualmente? ¿Debemos introducir nuevos equipos, instalaciones, turnos?: ¿Dónde? ¿Podemos ser más eficientes por medio de una mejor programación? ¿Cuál es el nivel de seguridad del inventario de la empresa? ; ¿de cuántos proveedores necesitamos disponer para obtener los principales suministros?

¿Qué niveles de productividad y costos debería intentar alcanzar la empresa? ¿Qué hincapié debería hacerse en el control de calidad? ¿Con qué antelación deberíamos de programar la producción?; ¿deberíamos garantizar la entrega? ¿Pretendemos llegar a ser líderes en operaciones de producción, con los equipos y métodos más modernos?

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS

Otro ejemplo de un proceso de Planeación Estratégica es en negocios.

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes:

La Misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/ desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿En que mercados compete? Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a Términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Formular las estrategias de la organización:

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) estrategias de penetración en el mercado
- 2) estrategias de desarrollo del mercado
- 3) estrategias para el desarrollo de productos
- 4) diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado: son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado: consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos: para ofrecerlos entre sus clientes actuales. La diversificación: consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

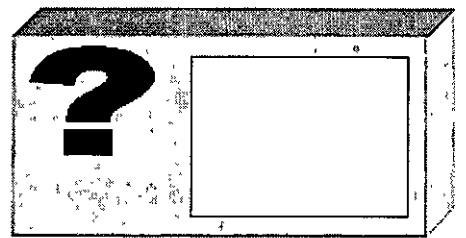
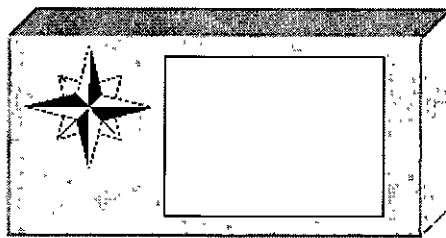
4. Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

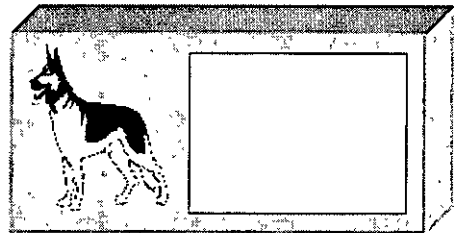
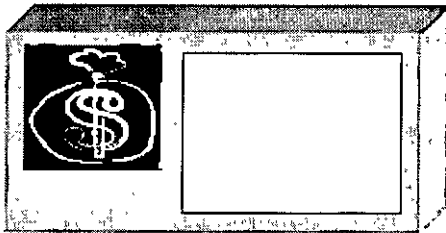
LA MATRIZ DEL BCG

ALTO



TASA DE
CRECIMIENTO
DE MERCADO

BAJO



ALTO

BAJO

PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO

Fuente: Matriz BCG, Administración 6ta.edición.

ESTRELLA

Flujo de efectivo modesto positivo o negativo

INTERROGANTE

Flujo de efectivo negativo grande

VACA DE EFECTIVO

Flujo de efectivo positivo grande

PERRO

Flujo de efectivo modesto positivo o negativo

Esto crea cuatro grupos de negocios:

1-Estrellas (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

2-Signos de Interrogación - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación).

Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

3-Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado

4-Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de "dilemas" (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y "perros pobres" (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de "generadores de efectivo" (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y "estrellas" (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

La nueva matriz BCG parte de tres supuestos:

- 1) una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable
 - 2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias
 - 3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja.
- Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.

ANÁLISIS GENERAL

En la planeación encontramos diferentes modalidades como la operativa, participativa, normativa, estratégica y prospectiva, entre otras, siendo su principal diferencia el cómo ejecutar la planeación, ya que todas, también por definición, pretenden anticiparse a los acontecimientos y presentar las mejores opciones para la toma de decisiones.

Cada una de las metodologías de planeación definen aún con diferentes denominaciones: un objetivo, una mecánica de interpretación de la realidad actual y una propuesta de una realidad actual y una propuesta de una realidad esperada para, en consecuencia, organizar, dirigir y controlar un proceso, un producto, una política o un país. Quizá lo relevante en estos tiempos no es la metodología o las tendencias que motivan el usar o no un tipo de planeación, sino el hacer una planeación seria que nos permita delinear escenarios cada vez más certeros para nuestros propósitos.

El concepto de la planeación estratégica evolucionó en estrecha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas, en la medida en que crecieron se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se identificaron en este proceso:

a-La de portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.

b-La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y la posición de la unidad posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.

c-La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

d-La utilidad de la planeación estratégica se observa en dos directrices: por un lado, permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que debe seguir la institución en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y por otro, permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y Presupuestación con la modernización institucional y la evaluación al desempeño.

De esta manera, el proceso de planeación estratégica establece la relación entre los elementos fundamentales de ésta con las categorías programáticas de una nueva estructura programática.

Insumos de la planeación estratégica

Los principales insumos del proceso se orientan hacia tres aspectos: marco normativo; análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; y, categorías programáticas.

El primer elemento se define como el conjunto de políticas públicas, leyes, reglamentos, normas, lineamientos y demás disposiciones jurídico-administrativas, que establecen las atribuciones, responsabilidades y organización de las dependencias y entidades de la Administración Pública, así mismo permite delimitar el alcance de las atribuciones y compromisos del poder ejecutivo para ubicar el quehacer institucional.

El segundo elemento, el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción.

Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.

Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.

Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Los Propósitos de la Planeación Estratégica

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los requerimientos de información, cubren un área muy amplia. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas

tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información: la manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía. los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Por supuesto que un manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Puede realizar más funciones que aquel con requisitos de información resumidos:

1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
13. Evitar el desempeño forzado.
14. Capacitar ejecutivos.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
18. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
19. Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
20. Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo. No es fácil apartar a los directivos de sus problemas diarios; sin embargo, los manuales que proporcionan lineamientos claros resultan en respuestas innovadoras a requisitos de información, muestran claramente el involucramiento y el deber de la alta dirección, exigen creatividad y tienden a estimular el pensamiento innovador.

Finalmente, los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo en forma adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia.

Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación.

Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias.

Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos riesgos, esto es, en una serie de "falacias" relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias.

El experto ha sido definido como alguien que evita los múltiples riesgos que hay en su camino hacia la gran falacia. Los planificadores son expertos en esto y algunos han escrito en forma extensa acerca de los "riesgos" que minan la práctica de la planeación. Yo creo que tenemos algo que aprender de estos peligros, pero no como hasta ahora han sido tratados en la literatura. Mi intención, por el contrario, es darles la vuelta y mostrar que la planeación puede ser la mera causa del problema por la que sus proponentes han tendido a culpar a otros. Esto despejará el camino para señalar una serie de falacias fundamentales, que creo han afectado la planeación estratégica, que en conjunto las reduce a una gran falacia.

Los posibles peligros de la planeación.

Un buen número de artículos publicados a través de los años, han identificado los "peligros" de la planeación. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes.

Sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. La tabla 1 enlista diez de los principales peligros referidos por Steiner: razonablemente seis o siete de ellos se relacionan con estos dos (los números 1, 2, 4, 7, 10 y tal vez, el nueve con el primero y el 6 con el segundo).

En cierta forma, los peligros son a la planeación como los pecados a la religión: impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo.

Excepto que los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por "ellos" y no por "nosotros". Los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los pecadores, no los planificadores mismos o sus sistemas. Citando a Abell y a Hammond, "Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana".

Y tienen como su fuente, la naturaleza humana, Lo que esto parece significar es que "los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los malditos seres humanos". Pero hasta que las organizaciones se deshagan de las personas en beneficio de la planeación, es mejor que encontremos otras formas para explicar los problemas de la misma.

TABLA 1

Los peligros de la planeación corporativa

- 1.- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
- 2.- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- 3.- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- 4.- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- 5.- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- 6.- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
- 7.- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- 8.- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
- 9.- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
- 10.- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Se ha oído más sobre los riesgos de la falta de apoyo de la alta dirección que de otros. Pese a todo, seguramente ninguna otra técnica de planeación ha tenido mayor apoyo que la planeación estratégica. Por ejemplo, en la Compañía General Electric, el más conocido sistema de planeación en América fue finalizado a inicios de los 80's, cuando Jack Welch ocupó el principal cargo ejecutivo. ¿Supo Welch algo que Steiner, Abell y Hammond no tuvieron presente? De hecho, ¿había tenido (previamente) la planeación estratégica de la General Electric mucho apoyo de la alta dirección?

En relación a lo adecuado que resultaba el clima a la planeación, ¿hubo ocasiones en que tal clima no favoreció la efectividad del total de la organización?, ¿puede un clima, por ejemplo, ser compatible con un cambio importante pero hostil a la planeación?

La planeación con frecuencia se usa de una manera más amplia que ésta. Para algunas personas, planeación es ir a un retiro en la montaña para hablar de estrategias. No hay

problema alguno en esto, excepto que cuando la planeación se define en forma tan amplia, se convierte en sinónimo de administración, ¿para qué se necesita una palabra diferentes?

Como Wildavsky lo planteó en el título de un artículo: "Si la planeación es todo, posiblemente es nada". En la práctica, sin embargo, esto constituye un serio problema. Implícitamente, cuando no explícitamente, existe en el fondo un sentido de racionalidad formal de la palabra. Se le puede llamar "planeación" y de repente las cosas se sistematizan, las agendas quedan listas, los procesos se descomponen, por ejemplo: "Discutiremos los objetivos en la mañana, fortalezas y debilidades en la tarde", los horarios se establecen, "Las Estrategias Corporativas el martes a las 5 p.m., las Estrategias de Negocios el jueves por la tarde". De esta manera, la planeación no significa tanto pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Con esto en mente, reconsideremos los riesgos de la planeación.

Riesgos de la Planeación Estratégica

El riesgo del compromiso

El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación.

También es:

a) Si la planeación se compromete con la administración

b)

Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación

c) Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso administrativo. Si se tienen dudas acerca de qué estilo tiende a favorecer la planeación, hay que considerar lo que describió Igor Ansoff en el año de 1964: "La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos: se identifica un conjunto de objetivos para la firma, se diagnostica la situación actual de la empresa en relación con esos objetivos, y se determina la diferencia entre éstos.

Las estrategias intentadas no tienen un valor en sí mismas: como dijo Philip Selznick, "un valor sólo en la medida en que la gente se compromete y les infunde su energía".

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la planeación. Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos? Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consumado de publicaciones realizadas por Peter Lorange. El escribió que "el directivo en general, no debe estar profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de el en un sentido general

Si ésta es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección? En algún lugar de la jerarquía corporativa, el problema se vuelve más severo, porque la planeación con

frecuencia se usa para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración. Hasta Ansoff ha comentado sobre esa extrañamente ingenua receta de que, si los administradores (de los niveles bajos) no planean voluntariamente, se les asusta con el disgusto del gran jefe, ya que a él le encanta planear.

El riesgo del cambio

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir. El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, era comprometer a la organización. Un "plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?) es como oxígeno para el retraso mental: ...la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición que tiende a darse en términos de las categorías establecidas de la organización - por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). Pero el cambio estratégico real, generalmente significa, volver a arreglo las categorías, que muchas veces dejan detrás la planeación, y se concentran en el incremento del cambio (Cambio progresivo).

De hecho, la planeación tiende a promover el cambio que es genérico, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis.

Poniéndolo de otra manera, es la creatividad, por definición, la que reorganiza las categorías establecidas: la planeación, en contraste, por su propia naturaleza usa, y así preserva estas categorías. Hay algunos planificadores creativos alrededor, es decir, personas creativas con el título de planificadores; pero que nada tienen que ver con la tecnología o el proceso de la planeación.

Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros. En la ciencia como en el amor, alguien una vez dijo con sarcasmo: "una concentración en la técnica es probable que lleve a la importancia". Explore todos los diagramas de planeación estratégica, todas aquellas secciones interconectadas que supuestamente le proporcionan estrategias, y en ningún lado encontrará una sola que explique el acto creativo de sintetizar ideas en estrategias. Todo puede formalizarse, excepto la mera esencia del proceso mismo.

Sin embargo, a pesar de sus problemas, la planeación tiende a favorecer el cambio a corto, sobre largo, plazo, simplemente porque como analizaré posteriormente, sus métodos de predicción, especialmente de las discontinuidades, son débiles. Los visionarios pueden a veces enfocar amplia y distantemente: las técnicas de planeación. Por el contrario, no pueden ver, ni más allá ni tampoco afuera de cada lado. Además, el hecho mismo de tener que vincularse a la planeación estratégica para presupuestar, como se señala en los modelos, focaliza la atención en el corto plazo. El largo plazo simplemente no cuenta en la mayoría de la planeación del mundo real, tanto figurativa como realmente.

El riesgo de la política.

Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planeación, según un riesgo convencional. Sin embargo, de hecho, la planeación hace su parte para producir determinadas actividades políticas, mientras que otras actividades políticas, a veces hacen su contribución para promover un cambio progresivo en las organizaciones, a pesar de la planeación.

La planeación se describe típicamente como objetiva. Pero eso, de hecho prueba ser una forma desviada de la objetividad. Por una razón, los planificadores están desviados como el resto de nosotros, en su caso, de la planeación misma y de su propia influencia en la producción de estrategias, indudablemente, pero también de las metas que ellos favorecen implícitamente en la organización. Una inclinación en favor de la objetividad, por ejemplo, significa como ya lo hemos visto, el favorecer los procesos analíticos sobre los intuitivos, aquellos que pueden ser formalmente descompuestos, articulados y de esta manera replicados y verificados formalmente.

Además, la planeación introduce una predisposición a favor del cambio creciente, de estrategias genéricas y de metas que pueden ser cuantificadas (de tal manera que por ejemplo, en un estudio de cómputo de capital los costos y beneficios típicamente difíciles de cuantificar fueron excluidos del análisis financiero).

De este modo, la popularidad de la planeación estratégica pudo haber favorecido las llamadas estrategias de liderazgo de costo sobre las de liderazgo del producto, simplemente porque el diseño innovador o la alta calidad son más difíciles de medir y formalizar el corte directamente en ese caso de costos.

Si la planeación está prejuiciada, se vincula con la creación de resistencia política, al menos de las personas que representan otras creencias, para el cambio revolucionario, por ejemplo, o las estrategias creativas o los diseños de innovación de producto o simplemente de bien anticuada intuición. Cuando los planificadores impugnan los procesos informales de los administradores, cuando desalientan el compromiso en favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios, ellos agravan el clásico conflicto político entre la línea y el staff. De este modo pueden promover el mismo clima que encuentran incompatible con la planeación.

Finalmente, la política misma puede, a veces, tener un efecto positivo en la organización, a pesar de la planeación. Cuando ésta favorece algo cercano al status quo, mientras que la organización necesita un cambio radical, entonces el reto político de la planeación y de otros procedimientos establecidos puede constituir el único camino para lograrlo.

Poniéndolo en forma diferente, la política, como la intuición sólo puede ser una alternativa viable y preferible para la planeación para que las cosas funcionen en las organizaciones.

ACTUALIDAD

Información acerca de Instituto Hondureño de Turismo de Honduras

Plan de Gobierno del Instituto Hondureño de Turismo

Junio, del 2004

Medidas de política

Fomentar la participación activa del sector privado y los gobiernos municipales en el desarrollo de programas y proyectos orientados al desarrollo de productos competitivos así como a la promoción y comercialización efectiva de destinos turísticos prioritarios.

Armonizar el marco jurídico e institucional para fortalecer el sector y garantizar la seguridad jurídica.

Establecer mecanismos de planeamiento y de control y seguimiento con el fin de determinar los cursos de acción estratégicas a seguir para maximizar los beneficios del sector así como valorar los logros de la política turística.

Impulsar la coordinación interinstitucional mediante la creación del gabinete turístico para definir las políticas sectoriales e intersectoriales que den congruencia a la actuación pública en materia turística.

Impulsar la seguridad y asistencia en los destinos turísticos mediante la creación de la policía turística y el desarrollo de servicios de facilitación, información y asistencia turística.

Desarrollar programas de mejoramiento de los recursos humanos del sector turístico así como programas dirigidos a asegurar la calidad de los servicios y acciones tendientes a fortalecer la difusión de la cultura turística.

Apoyar el desarrollo turístico municipal/regional con miras a la puesta en valor de los atractivos.

Fomentar la inversión en el sector mediante la creación del fondo de fomento al turismo.

Potenciar el desarrollo del turismo alternativo, con especial énfasis en programas de naturaleza y aventura así como turismo rural.

Desarrollar una planeación estratégica de mercadotecnia en forma participativa, con el fin de potenciar los esfuerzos de todos los actores de la industria, sus recursos y capacidades.

Presidencia de la República de Honduras

Presidencia

Plan de Gobierno – Desarrollo Municipal

Miércoles 4 de junio de 2004

Valle (Honduras) se convirtió en el primer departamento del país que cuenta con planeación estratégica cuando el Secretario de Gobernación y Justicia, Jorge Ramón Hernández Alcerro entregó dichos documentos a los nueve municipios.

Alcaldes del departamento de Valle reciben los Planes Estratégicos de sus municipios de manos del Secretario de Gobernación y Justicia, Jorge Ramón Hernández Alcerro.

El acto de entrega de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal se llevó a cabo en el Centro Cultural de esta ciudad ante la presencia de líderes comunales de los nueve municipios de Valle.

"Hemos terminado ese proceso de planificación estratégica municipal y Valle se ha constituido en el primer departamento del país en donde hemos completado totalmente esta planificación", expresó Hernández Alcerro. Durante tres meses, técnicos de la

Secretaría de Gobernación y Justicia llevaron a cabo una serie de talleres con pobladores de los caseríos, aldeas y municipios del departamento de Valle.

En esos talleres, los habitantes de los nueve municipios del departamento de Valle lograron identificar 470 proyectos de desarrollo que deberán ejecutarse durante los próximos 12 años.

Entre los principales proyectos que quieren los habitantes de Valle están la protección de las cuencas y micro cuencas hidrográficas, construcción, ampliación y mejoramiento de aulas escolares, reparación de carreteras, mejoramiento de los centros de salud y otros.

La elaboración de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal de los nueve municipios de Valle fue financiada por las Agencias de Cooperación de Japón (JICA), de Italia (ASPI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

"Con este acto estamos haciendo Patria porque se trata de impulsar el desarrollo del departamento de Valle en forma planificada y con la participación de la ciudadanía", dijo el Secretario de Gobernación y Justicia.

Los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal ahora se van a compatibilizar en el seno de la Comisión de Desarrollo Departamental que es un instrumento de diálogo y en la cual participan distintos sectores públicos y privados.

RECOMENDACIONES

1. El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en la organización que la lleve a la práctica.
2. Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio.
3. Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio. Los objetivos y las estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción.
4. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores. El uso de cualquier tipo de sistema de información, deberán de servir de apoyo para completar dichos planes y estrategias, es decir, deberán de estar alineadas a la estrategia del negocio.
5. Una empresa de éxito revisa sus Planes Estratégicos, en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
6. A continuación se recomienda como planear nuevos negocios corporativos: Los planes de la empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación. Después de todo, en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas que se desean a futuro y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esta brecha de planeación estratégica.
7. Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integral). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente
8. Planificando conseguimos lo siguiente:
 - Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
 - Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
 - La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
 - Supone mayores beneficios y menores riesgos
 - A la hora de realizar una Planificación Estratégica hemos de evitar cometer errores "típicos" como, por ejemplo:
 - Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
 - La omisión de Objetivos mensurables.
 - Negligencia en el análisis del mercado.
 - No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a mis competidores en cuota.

El Plan Financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

10. Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, se recomienda: El Planning ha de incluir periodos de revisión del Plan

La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.

Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.

Toda estrategia debe incluir una meta mensurable.

Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.

11. Recomendación sobre el Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Se recomienda hacer el análisis interno de lo siguiente:

1-Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

2-Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

3-Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Observación: La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

12. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

13. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

14. Hay que tener presente que algunas limitaciones de la planeación se atribuyen precisamente a la información que la soporta, esto es, por ejemplo, la posibilidad de que los pronósticos en los cuales se basa puedan estar equivocados, o que internamente no exista información suficiente que permita analizar las posibilidades internas y hacerlas congruentes con las externas (mercado); otras limitaciones pueden ser la posible resistencia interna, el tiempo necesario para efectuar el proceso, la necesidad de que la alta dirección se comprometa en el proceso de planeación, el talento necesario para analizar situaciones críticas, y que puede no sacar de una crisis momentánea a una compañía.

15. Para alcanzar los resultados esperados de la planeación estratégica, es necesario, como primer paso de dicho proceso, definir el perfil estratégico actual y posteriormente efectuar la auditoría de recursos y el pronóstico estratégico, ambas actividades o fases del proceso son fundamentales, ya que permitirán efectuar la prueba de congruencia de

lo que se puede hacer, contra lo que podría hacerse como negocio, y así elegir el perfil estratégico más viable.

16. Es necesario insistir en que el éxito del proceso de planeación radica en el valor de la información con que cuente la organización en el momento de tomar decisiones; esto es, información que realmente le sirva a la persona que decide, para el hecho que lo ocupa, en el momento en el que lo requiera y que cumpla con las características de veracidad y relevancia necesarias que le permita elegir realmente la mejor alternativa.

17. Para una adecuada planeación, las empresas deben de contar con la siguiente, información:

a. Contar con sistemas de información interna que consideren los datos más significativos (información) para la planeación estratégica. (Esfuerzo de la organización)

b. Integrar formalmente sistemas de información sobre el sector en el que se encuentren y sobre el mercado al que atienden. (Esfuerzo entre organizaciones)

c. Integrar sistemas de información socioeconómica que permita tomar decisiones (esfuerzo gobierno-organizaciones)

d. Desarrollar sistemas de información sobre tendencias científicas, tecnológicas, socioculturales, educacionales, etc. (oportunidades de mercado).

18. La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, se recomienda un aspecto muy importante, como lo es el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

1.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

2.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata ese libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

3.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

4.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

5.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

6.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

7.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

8.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

9.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y

magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

10. La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

11. Para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes:

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

12. La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

13. No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento.

14. Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

15. No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)

16. La Planeación Estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

17. No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

18. No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores. No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

19. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

20. Lo siguiente son algunas necesidades y beneficios que se obtienen a través de la Planificación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

21. La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

Análisis de la Situación

Análisis del Entorno

Análisis Interno

Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Comprender el Mercado

Comprender la Competencia Negocio

Diseñar las Estrategias apropiadas

22. En las organizaciones de nuestro entorno, la planeación es una actividad administrativa cuya importancia no ha sido reconocida, debido principalmente a que muchos negocios han permanecido en el mercado con dirigentes que han tomado decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo en procesos cansados de análisis y que requieren de información que es muy posible que no se cuente ni dentro ni fuera de la institución.

23. La planeación estratégica tiene, entre otras ventajas lo siguiente:

Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores. Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.

Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.

Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.

Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración.

Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso. Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

24. En la actualidad, los elementos administrativos claves de cualquier empresa u organización son los individuos, la estructura, la tecnología, el ambiente externo y la información; los administradores requieren de ésta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno y sobre todo los que provoca la competencia y los que el fenómeno de la globalización implican. Los dirigentes que no cuenten con la información necesaria para tomar decisiones correctas y oportunas, pondrán a su negocio en una posición de desventaja competitiva frente a sus competidores y además serán incapaces de resolver con bases sólidas la incertidumbre y los problemas de índole administrativa que se presenten.

La información que se obtiene como resultado de aplicar coherentemente el proceso de planeación, es el punto de partida de la actividad de administrar; sin embargo, esto aún no ha sido verdaderamente valorado en nuestro entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de las organizaciones, debido probablemente a que las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican a su trabajo sin dar cabida a la planeación; sin embargo se debe señalar la importancia de establecer anticipadamente lo que se desea ser como negocio, determinar su producto no solo en lo que es físicamente, sino también lo que al cliente está satisfaciendo y conocer con mayor detenimiento las características de su mercado; toda esta información ofrece la posibilidad de definir posibilidades de crecimiento con mayor seguridad.

25. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

26. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

27. La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1-STEINER A. GEORGE, "Planeación Estratégica",
- 2-TERESA GARCÍA LÓPEZ, La información soporte de la planificación estratégica
- 3-STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN
- 4-DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica
- 5-HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica,
- 6-BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair
- 7-SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier
- 8-DAVID, Fred. La gerencia estratégica
- 9-KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global
- 10- SALVADOR MERCADO H. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (Estrategias de Crecimiento)
- 11-WILLIAM J, STANTON - MICHAEL J, ETZEL - BRUCE S, WALKER. Fundamentos de Marketing,
- 12-RICARDO FERNÁNDEZ VALIÑAS Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia
- 13-TERESA GARCIA LÓPEZ. La información soporte de Planeación Estratégica
- 14-GUILTINAN, Shoell. Mercadotecnia
- 15-JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración Estratégica
- 16-HENRY MINTZBERG Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias
- 17-L. BITTEL, J. RAMSEY. Enciclopedia del Management
18. SERGUEI ALEJANDRO MARTÍN. Planeación Estratégica
- 19-MARCELO PERAZOLO Como planear objetivos claros
- 20-IGOR Ansoff. Gran teórica de la Estrategia
- 21-F. DAID. Gerencia Estratégica
- 22-J. B. QUINN. The Strategic Process
- 23-H. KOONTZ. Estrategia, Planificación y Control
- 24-G. A. STEINER. Planificación de alta Dirección
- 25-<http://www.geocities.com/svg88/>
- 26-<http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>
- 27-www.GestioPolis.com
- 28-www.monografías.com
- 29-www.liderazgoymercadeo.com
- 30-www.letsgehonduras.com

Investigación desarrollada y enviada por: Fátima Jackeline Amador Posadas
fatima_amador_posadas@yahoo.es