

PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

AUTOR: YORLENY BEJARANO



San Marcos

Planeación y administración estratégica

Contenido

Naturaleza de la planeación.....	2
Importancia de la planeación	3
Definiciones de la planeación	4
Horizonte de la planeación.....	6
Niveles de planeación	6
El proceso de planeación estratégica.....	7
Diagramas de proceso de planeación	8
Definición de la administración estratégica	9
Naturaleza de la administración estratégica	10
Estrategia a nivel corporativo.....	11
Estrategia a nivel de negocio.....	11
Estrategia a nivel funcional	12
Beneficios de la administración estratégica	12
Enfoques de la administración estratégica.....	13
Proceso de administración estratégica adoptado.....	16

Naturaleza de la planeación

El concepto de planeación proviene de la palabra planear, que es un verbo y que significa organizar algo con anticipación a que suceda para encontrarse uno mejor preparado. La planeación es entonces el acto mediante el cual una persona, una institución, un grupo organizan de manera anticipada una situación, evento o acción que ya se sepa que tomará lugar con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible.

Dado el entorno dinámico donde lo único constante es el cambio, la innovación, la incertidumbre se ha convertido en un factor del diario vivir, la administración estratégica se ve obligada a toma mayor importancia para lograr el éxito.

Las organizaciones que sean capaces de implementar estrategias eficaces podrán, obtener un mejor desempeño a largo plazo que aquellas que no lo hacen, permite un sentido claro de la visión y una mejor comprensión del entorno de la organización.

Cuando se habla de la naturaleza de la planeación estratégica se trata de la elaboración, desarrollo y ejecución de distintos planes por parte de las organizaciones con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Toda organización establece sus 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 organización.

Una buena estrategia se caracteriza por:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.

- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad

Importancia de la planeación

Diseñar un plan implica para cualquier tipo de agente económico crear una ruta o camino para alcanzar un determinado objetivo y es un concepto que está directamente relacionado con la programación. Cuando se crea un plan de negocios se debe establecer la o las estrategias a seguir, lo cual debe estar acompañada por el período de tiempo en los que se deberán llevar a cabo, de este modo se tendrá claro lo que hay que hacer según los planes de acción definidos.

Otro aspecto importante, es que para elaborar un plan, se requiere un análisis detallado de todos los recursos necesarios para lograr los objetivos, con el fin de buscar optimizarlos al máximo, reduciendo el desperdicio de los recursos y evitando duplicar esfuerzos.

La planificación estratégica representa un progreso importante al respecto de los intentos anteriores de planificación a largo plazo, provenientes de la administración tradicional, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección y las diferentes áreas involucradas en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

La dirección estratégica, entonces, se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

La planeación es importante debido a las siguientes razones:

- *Reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo:* al prever los cambios del entorno y señalar cómo se va a reaccionar ante estos en cuanto lleguen,

reduce la incertidumbre que presenta el futuro y minimiza el riesgo de que dichos cambios afecten negativamente a la empresa.

- *Genera eficiencia:* al proponer objetivos concretos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades, y un mejor uso de los recursos.
- *Genera compromiso y motivación:* al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa y requiere la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos, y con ello, motivación en su consecución.

Definiciones de la planeación

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de equipos de trabajo.

La planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

El planeamiento en el más puro sentido de su concepto va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Los conceptos anteriores se resumen en lo siguiente:

- Se utiliza la capacidad de la mente humana para plantear fines y objetivos.

- Involucra la toma de decisiones anticipada en su proceso
- Prevé las consecuencias futuras de las acciones a tomar
- Prevé la utilización de los recursos disponibles con el fin de obtener la máxima satisfacción
- Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones.
- Incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados

Algunos de los conceptos más usados en planeación son:

Planeación: Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán muchas alternativas de solución

Plan: Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

Programa: Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

Ideal: Son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.

Objetivo: Responde a la pregunta, ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Meta: Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas.

Horizonte de la planeación

La planeación se desarrolla según la condición a los objetivos establecidos que pretende alcanzar la empresa por medio de sus planes. Algo importante que cabe destacar es el establecer el plazo para lograr los objetivos.

El horizonte para la planeación es el tiempo que se considera a partir de que se inicia el proceso de planeación, todos los aspectos que conllevan para lograr los objetivos establecidos.

Niveles de planeación

Planeación operativa: se establece a corto plazo, es específica y tiene como su objetivo principal convertir la planeación estratégica en cifras claras, para esto se plantea la aplicación de los recursos sea eficiente y efectiva, para disminuir los costos y lograr los objetivos de la empresa.

Características:

Plazo: 1 año o menos

Desarrollo: plantea los procedimientos y procesos específicos en los niveles más bajos de la organización.

Planeación táctica: se desarrolla entre la planeación operativa y la estrategia, los planes son específicos y su objetivo principal es desarrollar la eficiencia en las áreas involucradas, también son llamados planes administrativos. Abarcan actividades especializadas como, por ejemplo, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, nuevos productos entre otros.

Características:

Plazo: 2 a 5 años

Desarrollo: planes específicos para las áreas funcionales, plan de acciones que deben realizar un área en específico para lograr parte de la planeación estratégica.

Planeación estratégica: es el proceso de definir la misión y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades de la organización, es la planeación a largo plazo, sus objetivos son a nivel de la organización. El largo plazo se debe establecer de 5 años hacia el futuro. La idea principal de este tipo de planeación anticipar un posible futuro tanto en sus ingresos como sus gastos y costos.

La responsabilidad de definir los planes estratégicos es de la alta administración, casi siempre con la participación de funcionarios de otros niveles en ese proceso. Hay empresas que disponen de departamentos de nuevos negocios dedicados a esta tarea.

Características:

Plazo: Más de 5 años

Desarrollo: Son los planes que se establecen para toda la organización se toman en cuenta tanto los aspectos internos y externos de la misma. Los planes son responsabilidad del nivel superior de la organización.

El proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización alcanzar sus objetivos. Este proceso se debe de iniciar con el diagnóstico del entorno interno y externo, considerando las ventajas competitivas de la empresa para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas, luego se formulan e implementan un plan de acciones para alcanzar los objetivos, por último, la evaluación y control de estrategias comprueban los resultados de formulación e implementación.

La importancia de la planeación estratégica radica en que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a su mejor funcionamiento y sensibilidad de la organización.

De acuerdo con (Silva Murillo, 2010), las fases del proceso de planeación estratégica consisten en:

Diagnóstico estratégico, que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

b) **Análisis estratégico**, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.

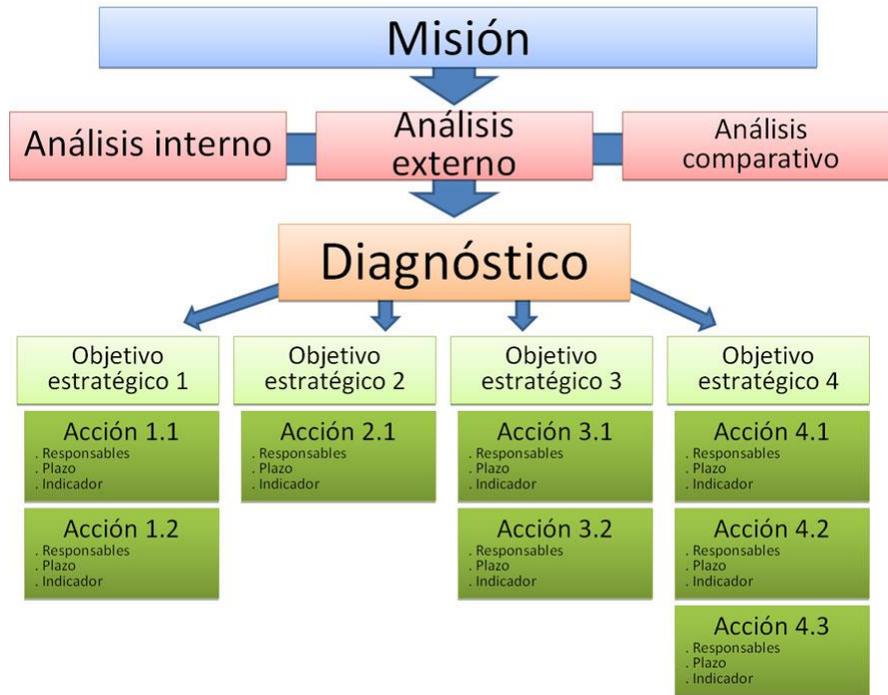
c) **Elección de la estrategia**, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas

d) **Implantación de la estrategia**, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de

A estas 4 fases o etapas se debe de sumar la Evaluación, esto es importante porque es mediante ésta que una vez implementada la estrategia va a indicar el nivel de cumplimiento que se ha logrado, para ello se definen parámetros de tiempo en los cuales se compara lo que se propuso inicialmente contra los resultados obtenidos.

Diagramas de proceso de planeación

Una manera para visualizar la planeación estratégica es por medio de diagramas ya que estos facilitan de manera resumida el proceso que se quiere llevar a cabo en la organización, existen diferentes diagramas la organización escoge el que mejor se adapta a la planeación establecida por el equipo de trabajo de la organización.



Definición de la administración estratégica

La administración estratégica debe ser dinámica y está conformado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Se debe de contemplar todas las áreas involucradas de la organización en la cual van a aplicar dicha administración por ejemplo las áreas de administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto

interno como externo), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Naturaleza de la administración estratégica

Es muy importante la administración estratégica porque sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a su personal y los recursos de la organización, de esta manera tiene la idea clara que es lo que se busca administrar, cual es la meta y objetivos, en cuanto tiempo se va lograr, quienes van a participar es todo el desarrollo que se debe llevar para lograr un objetivo principal.

La naturaleza de la administración estratégica, se encuentra manifiesta en los siguientes planteamientos:

1. La comunicación es básica.
2. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas.
3. El ambiente es un elemento clave de la estrategia.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la organización. Una buena administración estratégica puede hacer una gran diferencia en el desempeño de las actividades y miembros de la organización.

La actividad emprendedora e innovación corporativa va ligada con la administración estratégica y algunos conceptos se manejan en esta área como la inversión, innovación y la imitación

La administración estratégica es vital en las organizaciones, ya que es el conjunto de capacidades que posee una compañía para producir o adquirir productos y servicios nuevos, dirigir procesos de innovación, esto es hoy en día algo muy

esencial en las organizaciones, ya que se motiva a los miembros de la organización para que trabajen en equipos para obtener resultados significativos y así crear una actitud corporativa favorable para el desempeño de sus actividades.

En qué nivel se emplea la administración estratégica

La administración estratégica se debe aplicar según los requerimientos de cada organización, ya que por ejemplo una empresa lleva a cabo solo un negocio no es igual al tipo de empresas que tienen varios negocios ya que la administración se puede hacer para toda la organización o por los diferentes negocios por lo cual la estrategia se debe dividir en tres diferentes niveles:

Estrategia a nivel corporativo

Si una organización está en más de dos líneas de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta: ¿en qué negocios debemos participar? De esta forma podemos decir que la estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización.

Estrategia a nivel de negocio

La estrategia a nivel de negocio busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocios, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Estrategia a nivel funcional

La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica ayuda a organizar una organización, con lo que se evita tomar decisiones sin fundamento, y ayuda a que se siga una ruta clara, generando con ello una gran cantidad y variedad de beneficios que finalmente se ven reflejados en la competitividad.

Entre los beneficios relacionados con la administración estratégica se encuentran.

1. Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
5. Permite la mejora de asignación de recursos.
6. Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
7. Constituye un marco para la comunicación interna.
8. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
9. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
10. Fomenta el razonamiento.
11. Ofrece un enfoque cooperativo.
12. Propicia una actitud positiva ante los cambios.
13. Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

Enfoques de la planificación y gestión estratégica

Con respecto a los enfoques que se han desarrollado sobre el tema de planificación López, J (2005), p/8-12, hace ver que existen varios, entre los que se encuentran:

a. La concepción normativa. Esta centra su atención en las propuestas prescriptivas y normas que, en términos de un sujeto –preferentemente Estado– que planifica al sistema, pueden promover la velocidad de crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema.

Esta concepción se construye como método a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias con técnicas de programación a mediano plazo. Para ello, se parte del principio de que dados unos fines, el problema es la selección de los medios en una realidad que se constituye por sectores y donde lo estratégico tiene que ver con las prácticas reales de gobierno. En tal sentido, utiliza la técnica de escenarios para determinar las disponibilidades económico-financieras requeridas por los programas sectoriales de inversión. Los representantes de esta concepción son Ahumada,³ Ilpes⁴ y la Cepal.⁵

b. La concepción estratégico-corporativa. Aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas áreas de la organización, bajo el supuesto de que la corporación está en interacción con un ambiente o entorno donde participan competidores.

Así, la «situación» de la corporación se define por su posición en el ambiente donde se desenvuelve, dadas las fortalezas y debilidades que caracterizan a dicha organización. La determinación de la «situación» es la que posibilita la formulación de las estrategias y políticas que buscan resolver los problemas y enfrentar los desafíos corporativos. En esta concepción se establecen la utilización de la técnica de escenarios y el uso de juegos de corporaciones, como los mecanismos para afrontar la

incertidumbre y evaluar las disponibilidades de recursos exigidos por la función de producción de la organización en distintas situaciones. Algunos de sus exponentes más destacados, entre otros, son Ackoff,⁶ Porter⁷ y Steiner.⁸

La concepción estratégico-situacional. Esta parte del principio de que planifica quien gobierna e intenta construir una teoría de las situaciones que posibilite el captar la totalidad relevante para la acción de un actor, así como los conflictos entre oponentes cuando éstos confrontan sus planes en una realidad que se les constituye como tal sobre la base de problemas. Para esta modalidad de planificación, lo estratégico está referido a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan de la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales. Por lo que, las técnicas de simulación (escenarios, juegos, etc.) deben buscar formalizar, a escala, el proceso social real con el fin de facilitarle a un actor la escogencia de una trayectoria de situaciones o de proyectos. Las contribuciones teóricas más significativas de esta concepción han sido realizadas por Matus.⁹

d. El enfoque prospectivo. Se caracteriza por precisar las estrategias de acción presentes a través de la exploración sobre los futuros posibles (futuribles). Concibe la planificación como una prospectiva normativa y utiliza la técnica de escenarios como la principal herramienta para hacer reflexiones en torno a conjuntos coherentes de hipótesis probables sobre las variables clave del sistema y sobre las posibles estrategias de los actores. La prospectiva exploratoria es utilizada como el marco de referencia para la generación y selección de las estrategias alternativas que requiere el diseño del plan de acciones. Las contribuciones teóricas más conocidas en el país de este enfoque son las hechas por Michel Godet.¹⁰

e. El enfoque de la «planificación comunicativa». Este propone que la clave de la acción es el lenguaje y que, por tanto, el centro de la atención está en la creación de estructuras comunicativas o redes conversacionales que faciliten el entendimiento y el acuerdo para una acción cooperativa. Estas conversaciones se articulan por actos de habla, cada uno de los cuales tiene una forma pertinente de validación según sean una aserción, instrucción, compromiso, expresión o declaración.

En tal sentido, la planificación, como uso interactivo del lenguaje, está referida a la coordinación, seguimiento y evaluación de las conversaciones en que participan los actores. El fundamento teórico de este enfoque se encuentra en los trabajos de Searle,¹¹ Austin,¹² Habermas¹³ y Flores.¹⁴ Este último es quien más ha desarrollado, en el plano operacional, la idea de la planificación desde la dimensión del lenguaje.

f. El enfoque de la gestión para la calidad. Plantea que es responsabilidad de todo gerente el mejoramiento incesante de los procesos que están bajo su responsabilidad. Lo cual implica el observar si el producto, servicio o proceso cumple con los requisitos, y hacer que el trabajo de los equipos de mejoramiento de procesos se base en un compromiso con los clientes y en la mejora de la calidad. Este enfoque establece como puntos estratégicos en la gestión: el aprender a escuchar al cliente, el optimizar la efectividad organizacional a través de la mejora incesante de los procesos, y el realinear la cultura organizacional, mediante la aplicación de una nueva filosofía de aprendizaje y dirección que fomenta la eliminación de los desperdicios en los procesos, la administración por procesos, la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones y la conformación de redes interactivas de trabajo. Los representantes más destacados de este enfoque son Deming,¹⁵ Juran¹⁶ y Crosby.¹⁷

g. El enfoque del Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC).

Este es un sistema interactivo de control que facilita el mantener a la organización enfocada en su estrategia y promueve los procesos de aprendizaje y mejoramiento de la gerencia estratégica.

El conjunto de las 12 herramientas de esta metodología permite traducir la visión de la organización en objetivos específicos y en un sistema de medición que facilita el seguimiento de las estrategias y de la gestión administrativa.

La metodología del Balanced Scorecard fue desarrollada por Kaplan y Norton.¹⁸

h. La concepción del análisis racional para un mundo problemático. Es un conjunto de métodos tales como: Análisis y desarrollo de opciones estratégicas (SODA), Metodología de sistemas blandos, Enfoque de escogencia estratégica, Análisis de robustez y Teoría del drama. Estos métodos se inscriben dentro de un nuevo paradigma de análisis de la investigación operativa, que se caracteriza, entre otros elementos, por:

- a) los problemas no se estructuran en términos de optimización y de un objetivo único,
- b) reducido requerimiento de datos e incorporación del juicio social,
- c) simplicidad y transparencia orientada a comprender el conflicto
- d) la población es un sujeto activo del proceso de investigación-acción,
- e) acepta la incertidumbre y considera el diseño de opciones para situaciones de final abierto

Proceso de administración estratégica adoptado

La administración estratégica lleva un proceso en cual deben tomar en cuenta las organizaciones para lograr una administración que se adapte a cada tipo de organización o empresa según sus necesidades, es por ello que se deben tener en consideración los siguientes aspectos.

1.- La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva:

- a. Contener unos cuantos objetivos de amplio espectro.
- b. Los objetivos son el resultado de la reflexión y difusión por un largo periodo de tiempo.

- c. Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.

2.- Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos pueden identificar y resolver sus propios problemas:

- a. Comunicación efectiva de doble vía, entre la autoridad central y las unidades operativas.
- b. Crear un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
- c. Anima el dialogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.

3.- Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:

- a. Abarca un enfoque de medios-estrategias-fines en vez de fines-estrategias-medios.
- b. El enfoque incentiva la inmersión en el personal, quien moverá a la empresa a sus metas.
- c. La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse con el logro de las metas.

4.- El plan estratégico debe ser respaldado con una autoridad competente.

Bibliografía

Jesús López, (2010). PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Formulación, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método, 1ª ed. Caracas, Venezuela

Silva Murillo, Roxana. ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PERSPECTIVAS, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 153-178. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica