



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN Y RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS

PLANEACIÓN: SELECCIÓN DE MISIONES Y OBJETIVOS, ASÍ COMO DE LAS ACCIONES PARA LOGRARLOS, REQUIERE TOMA DE DECISIONES. (KOONZ, 2012)

En la actualidad, uno de los retos más importantes que tienen los gerentes y administradores es definir a dónde debe dirigirse la organización y cómo llegar hasta allí. Los colaboradores no podrán desempeñarse, ni la organización desarrollarse si no tienen metas ni planes claros. En toda empresa por más pequeña que sea, se planea consciente o inconsciente. Lo que ocurre es que en pequeñas empre-

sas lo hacen de manera informal y las empresas medianas y grandes hasta las corporaciones realizan una planeación formal y planes estratégicos que llevarán a cabo (Dalft y Marcic, 2009).

Antes de iniciar este camino de aprendizaje, es importante resaltar que las empresas establecen una misión, una visión y definen sus objetivos a largo plazo, lo cual es la base del plan estratégico que llevarán a cabo. Es necesario que estas empresas revisen este plan estratégico como mínimo cada tres a cinco años. Además, se requiere que cada año se elabore un plan anual operativo que coadyuve a cumplir el plan estratégico definido, la misión, las metas y los planes; estos también deben ser revisados con el plan estratégico. La idea es que la organización esté preparada para enfrentarse a los cambios del entorno y a las expectativas de los grupos de interés, la comunidad o los clientes.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Evidentemente, hoy día la volatilidad del mercado global obliga a las organizaciones a prepararse porque el entorno que envuelve a las empresas es muy dinámico. De esta manera, las necesidades de los consumidores, las actuaciones de la competencia y las iniciativas de otros actores cambian de forma constante. Por lo tanto, para aprovechar esas oportunidades que se derivan del entorno y hacer frente a las amenazas, es preciso que las organizaciones tengan claro cuáles son los objetivos y los recursos con que cuenta. La planificación es el centro de la actividad gerencial de una organización, por tanto debe estar bien desarrollada para lograr orientar y dar una dirección asertiva a quienes desarrollarán las tareas.

PLANEACIÓN: LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA MÁS BÁSICA

Como primera función del proceso administrativo, la planeación es medular en cualquier organización o negocio. Se considera la tarea más importante de un administrador, la cual consiste en comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos (saber qué se espera de ellos, cuál será su papel), la planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

Robbins y Colter (2005), definen la planeación como:

“

La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización (...). Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

”



En otras palabras, la planeación es el acto de determinar las metas de la organización y los medios para lograrlo, estableciendo una estrategia para el alcance de dichas metas y desarrollando una jerarquía comprensiva de planes para integrar y coordinar actividades.

Hernández (2012) manifiesta que la función de planificación posee las siguientes características:

- Tiene un carácter finalista: solo cobra sentido si con ella se logra contribuir la consecución de los adecuados objetivos organizativos con más probabilidades que sin llevarlo a cabo.
- Es un proceso reflexivo e intelectual: previo a la acción, reflexión al punto partida, punto de llegada y el camino a seguir.
- Implica desarrollar un proceso formal y sistemático: requiere de un análisis de la realidad y la consideración de las previsiones sobre un número cada vez mayor de variables.
- Requiere llevar a cabo una serie de actividades, complejas desarrolladas por toda la organización: debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización.
- Debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas, optimizadas por instrumentos de pronóstico. La disponibilidad de información interna de la organización es un requisito para la racionalidad de la planificación (pp. 269-271).





Los gerentes planifican por cuatro razones:

- Brindar dirección a los mandos inferiores y al personal. Hace posible elegir dónde quiere estar en el futuro.
- Reducir la incertidumbre para actuar de forma proactiva, anticipando el cambio y desarrollando respuestas apropiadas al entorno. Si todos los colaboradores saben hacia dónde se dirigen, todos podrán aportar para alcanzar las metas, coordinarse y cooperar lo necesario para conseguirlas.
- Reducir la redundancia de acciones. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con los planes establecidos, se minimiza la redundancia.
- Establecer estándares y objetivos que facilitan el control sobre el proceso y el logro de metas. Al definir las metas y objetivos a cumplir, se dan los criterios que en la fase de control se deberán comparar con el desempeño obtenido (Koonz, 2012).

LA PLANIFICACIÓN MEJORA EL DESEMPEÑO

La calidad del proceso de planificación y la puesta en marcha de los planes aporta más desempeño que el grado de planificación, por tanto mejora el desempeño, además:

- Hay evidencia positiva sobre ello.
- Buenos resultados financieros, se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros.
- Preocupación por el medio.
- Mejora la calidad y la implementación. (Dalft & Marcic, 2009)

¿En qué difieren los planes operativos de los estratégicos?

La diferencia entre los planes estratégicos y los operativos se establece básicamente en tres aspectos:

- **Tiempo:** los planes estratégicos se establecen de forma más amplia que los operativos. Esto va a depender del sector en que funcione la organización. Los planes operativos son esas tareas que se deben ejecutar por áreas de gestión para el cumplimiento de los planes estratégicos, estos últimos se elaboran para tres a cinco años y los operativos son anuales.
- **Alcance:** los planes estratégicos se establecen para concretar la misión de la organización, en la cual se desarrolla una amplia gama de actividades. Por su parte, los objetivos operativos tienen un alcance más lineal y limitado. En el caso de una entidad son desplegados a nivel de área o departamento, en función del plan estratégico.
- **Detalle:** los planes estratégicos se desarrollan en términos generales, partiendo de la misión y la visión de la organización, mientras que los objetivos operativos son más concretos y están diseñados por departamento o área, es lo que comúnmente se llama Plan Anual Operativo (PAO).

EL PLAZO DE TIEMPO DE LA PLANIFICACIÓN

Las organizaciones se encuentran en una constante actividad, obligadas por el entorno competitivo. El trabajo del día a día absorbe la mayor parte del tiempo y la voluntad de un equipo y, si no se tiene cuidado en dedicar el tiempo a planificar, un grupo

COMO PARTE DE UNA PROYECCIÓN EFECTIVA, LA PLANEACIÓN NO DEBE SEPARARSE DEL CONTROL.

de personas que se supone que deberían funcionar como un reloj perfectamente engrasado perderá bastante eficacia. No significa esto que se trabaje menos, todo lo contrario, por lo tanto es importante planificar y definir para cuándo se espera el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas.

- **Planificación a largo plazo:** Define los objetivos que desea alcanzar la organización en un plazo relativamente largo de tres a cinco años, estos tiempos varían y dependen de muchos factores propios de la organización.
- **Planificación a medio plazo o ejecutiva:** La planificación a mediano plazo es la que más tiende a olvidarse en las organizaciones. En esta planificación se abordan las fases intermedias que se debe trabajar para la consecución de los objetivos definidos en la planificación estratégica. Lo normal es que sean planificaciones de uno a dos años.
- **Planificación a corto plazo:** Es la planificación operativa, es el tipo de planificación a la que estamos más acostumbrados. Es esa que traducimos en listas de tareas y en notas en nuestro escritorio. Todos tienen una agenda y listas de tareas, se sabe más o menos a qué se están dedicando los compañeros de trabajo en el día o a lo que se van a dedicar. Son planes que ayudan a administrar el tiempo y a cumplir con los objetivos de la organización.

Como parte de una proyección efectiva, la planeación no debe separarse del control. Cuando un gerente dirige los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización, una parte muy importante de esta dirección consiste en planificar; como se ha expuesto anteriormente en esta lectura. Esta dirección establece los objetivos colectivos e individuales en función de los intereses de la organización, pero se sabe que efectivamente los objetivos se están cumpliendo. En este sentido, se deben implementar mecanismos de control que permitan comparar los resultados con los objetivos establecidos.



La **Figura 1** muestra la inseparabilidad de la planeación con el control. Cuando se desarrolla la planeación estratégica en una organización, se debe pensar en la instrumentalización con que se aplicarán esos planes de forma adecuada, para lo cual es necesario implementar sistemas de control que indique si durante la ejecución de esos planes se dan desviaciones indeseables, obligando a tomar medidas correctivas. El objetivo es mantener una revisión de las condiciones reales y comparándola con los resultados esperados mediante el control. Aunque la planeación y el control son frecuentemente separados desde el punto de vista conceptual, en la práctica son inseparables. La administración por objetivos y resultados es un ejemplo de un proceso explícito y sistemático para facilitar e integrar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.



Figura 1. Inseparabilidad de la planeación y el control.

Fuente. (Koonz, 2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial (14.e.d). México. Mac Graw Hill



TIPOS DE PLANES ORGANIZACIONALES



Figura 2. Tipos de planes

Fuente. (Koonz, 2012). Administración: una Perspectiva Global y Empresarial (14.e.d). México Mac Graw Hill

En la planeación existen muchos tipos de planes, los cuales se detallan a continuación:

- **Misión o propósito:** identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Es la razón de ser de la organización.
- **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- **Estrategias:** determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Políticas:** enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras (secuencia cronológica de actividades requeridas).
- **Reglas:** acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona (“no fumar”, no permite ninguna desviación).
- **Programas:** conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Presupuestos:** formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. (Koontz, 2012)

PASOS DE LA PLANEACIÓN

Considera que como todo planeamiento, la planeación estratégica es dinámica y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los colaboradores de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. (Koontz, 2012)

A continuación se evidencia cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

- **Atención a las oportunidades:** hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades y adaptarlas según sus fortalezas y debilidades y qué se desea realizar.
- **Establecimiento de objetivos o metas:** establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada una de las unidades de trabajo subordinadas (tanto a largo como a corto plazo).
- **Consideración de premisas de planeación:** supuestos acerca de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo (pronósticos, qué tipo de mercado habrá, cuáles serán las tendencias, etc.).

PASOS DE LA PLANEACIÓN

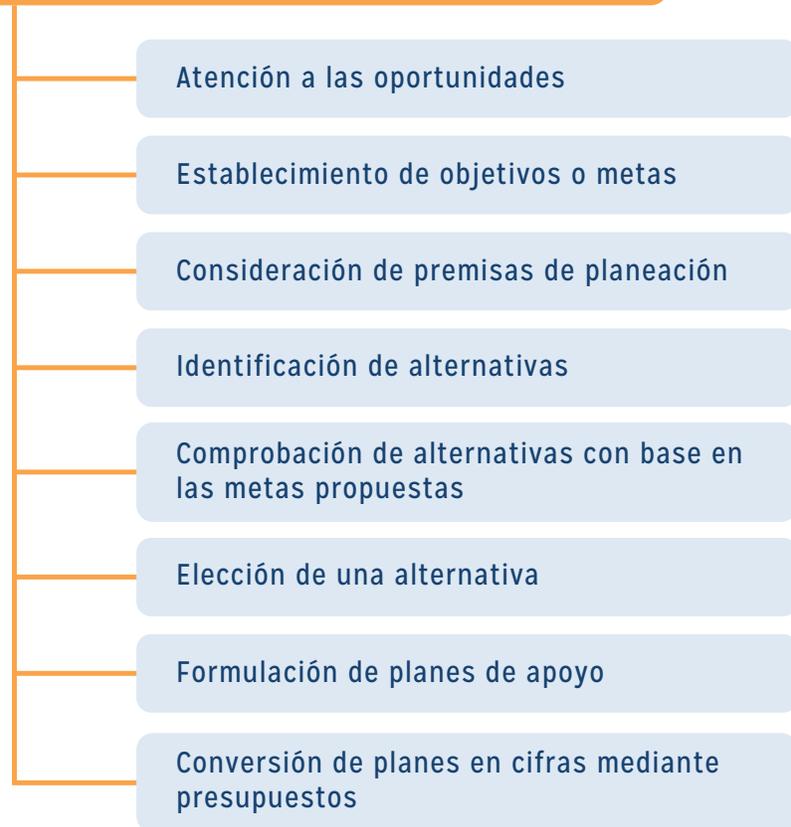


Figura 3. Proceso de planeación.

Fuente. (Koonz, 2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial (14.e.d). México. Mac Graw Hill

- **Identificación de alternativas:** buscar y examinar cursos de acción alternativos, específicamente los que no son perceptibles a primera vista.
- **Evaluación de cursos alternativos:** evaluar los diferentes cursos según su factibilidad, ya sea de tiempo, costo, riesgo o rentabilidad.
- **Elección de una alternativa:** es en este paso cuando se toma la verdadera decisión de adoptar un plan a seguir.
- **Formulación de planes de apoyo:** la planeación no concluye, de tal manera, hay que realizar planes de apoyo al plan básico.
- **Traslado de planes a cifras por medio del presupuestario:** el último paso para dotar a los planes de significado es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuesto.

LOS OBJETIVOS

Koontz (2012), define los objetivos como: "los fines importantes hacia los que se dirigen la actividades organizacionales e individuales" (p. 117).

OBJETIVOS: FINES IMPORTANTES HACIA LOS QUE SE DIRIGEN LA ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES. (KOONTZ, 2012)
PROCEDIMIENTOS: PLANES QUE ESTABLECEN UN MÉTODO DE ACTUACIÓN NECESARIO PARA SOPORTAR ACTIVIDADES FUTURAS. (KOONTZ, 2012)

Sobre este contexto, en la presente lectura se utilizarán los objetivos de manera indistinta, dado que muchas veces no se interpretan las diferencias entre los términos objetivo y metas. Se establecerá claridad en si los objetivos son por un lado, a corto plazo o a largo plazo, considerando también si estos objetivos serán amplios o específicos. El especial interés estará en los

objetivos verificables, los cuales en la marcha de la administración indicarán al final del periodo si las metas planteadas se consiguieron.

La lista de objetivos no debe ser muy larga. Los objetivos deben ser verificables y en ellos se debe explicitar qué hacer y cuándo. De ser posible, debe indicarse la calidad deseada y los costos proyectados por cumplimiento. Debe representar un reto, indicar prioridades y promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional.





COORDINACIÓN DE LOS PLAZOS

Los gerentes y administradores cuando planean los objetivos deben tener claro que los planes a corto plazo tienen que contribuir al cumplimiento de los planes a largo plazo. Es decir, los objetivos planteados en el plan anual operativo (lo cual se establece por departamentos) deben estar totalmente vinculados y orientados al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. Se debe recordar que estos últimos son a largo plazo (de 3 a 5 años), se establecen así para cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

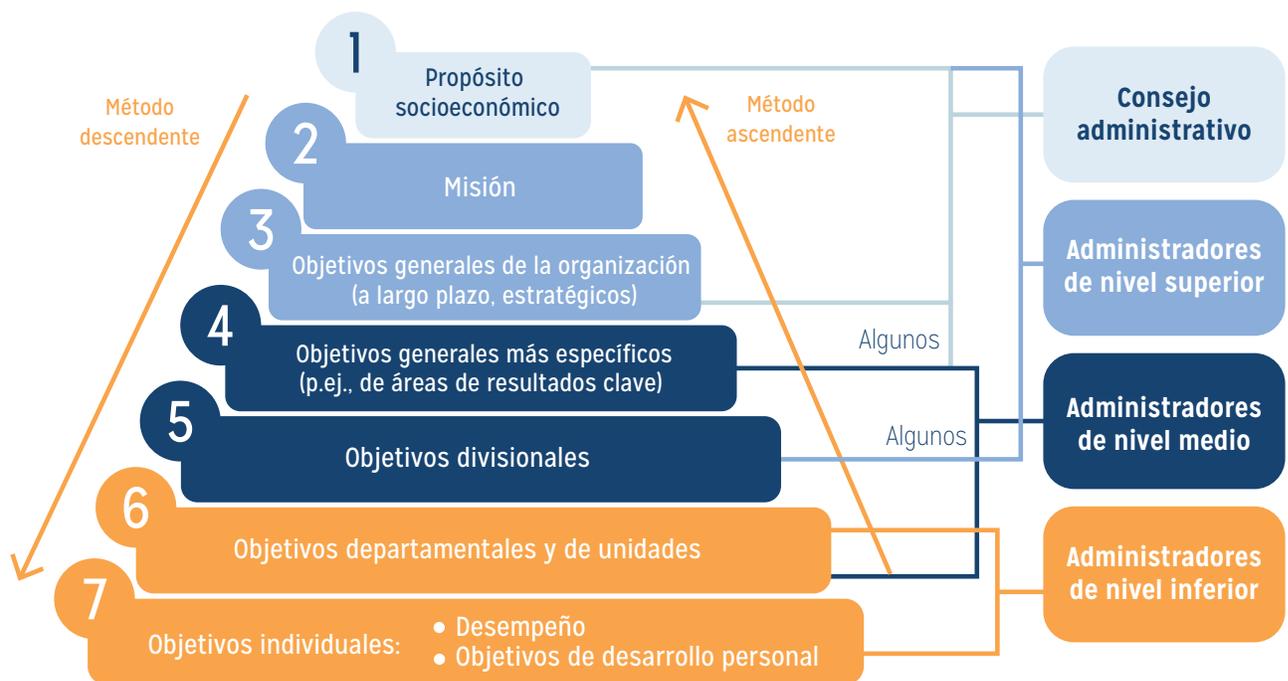
Partiendo del párrafo anterior, los objetivos establecen resultados finales, de tal forma, para que se cumplan correctamente, estos forman una jerarquía, es decir una red. Tanto los administradores y las organizaciones tienen metas que en algún momento son incongruentes y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta de individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o a largo plazo y, los intereses personales, en algún momento, se deben sujetar a los objetivos organizacionales. Seguidamente se analiza la jerarquía de los objetivos.

Al respecto, Koontz (2012) argumenta que los objetivos forman una jerarquía como se muestra en la **Figura 4**, que va desde la meta amplia hasta los objetos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión, que tiene dos dimensiones:

1. El propósito social, como contribuir al bienestar de la gente promocionando bienes y servicios a un precio razonable.
2. La misión o propósito de la empresa, que podría ser proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio.



La distinción entre un propósito y la misión es finita, sin embargo, muchos administradores no distinguen entre los términos. De cualquier forma, estas metas se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir productos o servicios confiables y de bajo costo, pero eficientes.



JERARQUÍA DE OBJETIVOS

Figura 4. Jerarquía de los objetivos.

Fuente. Koonz, W. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14 ed.). D.F. México: Mc Graw Hill.

Cuando un administrador construye los objetivos tanto generales como los específicos, este debe asegurarse que dichos objetivos cumplan con las características que como se muestran en la **Figura 5**, (para una mejor comprensión del lector) es decir, un objetivo debe ser: específico, medible, acordado, realizable y en tiempo determinado. Esto se debe a que sin objetivos claros la administración de cualquier empresa se vuelve arriesgada, ningún colaborador puede esperar un desempeño apropiado, efectivo, eficiente y en consecuencia eficaz si no se tienen metas claras. Por tanto, los objetivos deben construirse de forma que estos permitan una medición, al ser verificables.



Figura 5. Formulación de objetivos, bajo criterio SMART.

Fuente. (Koonz, 2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial (14.e.d). México. Mac Graw Hill

Por ejemplo, los objetivos **verificables** son aquellos que al final de periodo, se puede determinar si se cumplieron. Para un gerente, los objetivos verificables consisten en crear valor agregado en las organizaciones (utilidades, ganancias). Estos objetivos miden la efectividad y la eficiencia en una empresa.

Por su parte, los objetivos **no verificables** son aquellos que no ofrecen un norte claro, estos objetivos deben ser cuantitativos y cualitativos. Para entender la diferencia de ambos se muestra en la **Tabla 1** un ejemplo de objetivos verificables y no verificables.

OBJETIVOS VERIFICABLES Y NO VERIFICABLES

NO VERIFICABLES	VERIFICABLES
Elevar la productividad del departamento de producción.	Incrementar la producción en un 5% para el 31 de diciembre del 2016, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad.
Aprobar las materias del primer cuatrimestre.	Aprobar las 4 materias del primer cuatrimestre de mi carrera, que concluye en mayo con notas de 95%

Tabla 1. Objetivos verificables y no verificables.
Fuente. Elaboración propia.



ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

**ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN,
UNA TÉCNICA MOTIVACIONAL O
UN INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN
Y CONTROL. (KOONTZ, 2012)**

La Administración por objetivos (APO) es un sistema para que los colaboradores y los gerentes de la organización establezcan de forma coordinada, objetivos de desempeño, revisando el avance de estos de forma periódica y asignen recompensas de acuerdo a los avances. Es un instrumento de evaluación, una técnica motivacional o un instrumento de planeación y control. La Administración por objetivos, hace que los objetivos sean operativos mediante un

proceso en forma de cascada o pirámide, en el siguiente orden, como se observa en la **Figura 6**. La APO funciona de la base hacia arriba y también partiendo de la cima hacía abajo. (Koontz, 2012)



Figura 6. Pirámide de la Administración por objetivos
Fuente. Elaboración propia.

Normalmente, cuando una organización trabaja un programa de Administración por objetivos debe saber que este tiene cuatro componentes, los cuales (Dalft & Marcic, 2009) describen seguidamente:

Especialidad de las metas: le permite al administrador lograr las metas de forma tangible.

- **La participación en la toma de decisiones:** el gerente y el colaborador toman decisiones de forma conjunta y toman acuerdos en la forma de alcanzarlas. El director determina la misión o propósito de la empresa y las metas para cierto período (FODA)/ (Objetivos verificables).
- **Un plazo explícito:** cada objetivo debe tener un plazo determinado (tres meses, seis meses, un año). La responsabilidad del cumplimiento de cada meta o submeta debe recaer en una persona específica o área económica.
- **Retroalimentación acerca del desempeño:** el gerente y el subalterno deben retroalimentarse de forma constante, esto permitirá corregir las acciones y continuar de forma asertiva. Los administradores de nivel superior preguntan a los subordinados qué metas creen ser capaces de cumplir, en cuánto a tiempo y con cuáles recursos.

Ventajas de la Administración por objetivos

- Mejora en la administración por una planeación orientada a resultados.
- Precisión de las funciones, de las estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad.
- Estímulo del compromiso personal (objetivos propios y organizacionales).
- Desarrollo de controles eficaces (medir resultados y emprender acciones correctivas).

Desventajas de la Administración por objetivos.

- Ineficiencias en la enseñanza de la filosofía APO.
- Omisión de pautas a quienes deben establecer objetivos (conocer planeación y políticas de la organización).
- Establecer metas verificables dentro de ciertos límites.
- Las metas son difíciles de establecer, por lo que se tienden a reducir al corto plazo y pueden resultar inflexibles a pesar de la ocurrencia de cambios en las circunstancias.
- El afán de determinar objetivos que se puedan verificar, los individuos corren el riesgo de exagerar la importancia de las metas. (Hernández, 2012)



NIVELES DE ESTRATEGIA

En la actualidad, las organizaciones se encuentran ante muchos desafíos y uno de ellos es conocer cómo afrontar los negocios, dado a la globalización económica. Una

ESTRATEGIA: DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS BÁSICOS A LO LARGO DE UNA EMPRESA, SEGUIDA DE LA ADOPCIÓN DE CURSOS DE ACCIÓN Y A ASIGNACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LAS METAS. (KOONTZ, 2012)

técnica fundamental para poder responder exitosamente a estos retos es la planificación estratégica, la cual está estrechamente relacionada con el proceso de dirección. Por tanto, todos los altos jefes de la organización deben comprender bien su naturaleza y su realización, aunque el grado de formalidad y satisfacción varía de forma considerable. Este proceso es un tanto complejo, ya que demanda un

enfoque sistemático para identificar y analizar los factores externos de la organización y compararlos con su capacidad. Es importante tener claro que la planeación se desarrolla en un ambiente de incertidumbre, algunos pronósticos se vuelven suposiciones sobre el ambiente previsto. Partiendo de este ambiente de incertidumbre, en esta lectura se verán premisas y pronósticos.

Drucker (s.f.c.p. Koontz, 2012), 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. (p. 210)

Para iniciar este camino de aprendizaje, se iniciará por definir el concepto de estrategia, término medular en la comprensión de la planeación estratégica. En esencia, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán los recursos humanos y materiales, a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir con los objetivos elegidos.

POLÍTICAS: DECLARACIONES O INTERPRETACIONES GENERALES QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN DE LOS GERENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES. (KOONTZ, 2012)

Dalft y Marcic (2009) definen la estrategia como: "Plan de acción que describe la asignación de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno, lograr una ventaja competitiva y alcanzar las metas de la organización" (p. 172).

La estrategia se refiere al propósito fundamental y los objetivos a largo plazo de la empresa, en la pericia también se deben considerar los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Mientras los objetivos son parte de la formulación de la estrategia a seguir, las políticas son tópicos fundamentales que se deben considerar en la estrategia a seguir.

En este sentido, Koontz (2012) define las políticas como: "Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones" (p. 158). La función de las políticas en la formulación de las estrategias es que aseguran que estas se realicen en un parámetro de ciertos límites, casi que nunca requieren acción, su propósito es orientar al administrador a comprometerse con la decisión que finalmente se tomó. De esta forma, las políticas dirigen la estrategia hacia los recursos y materiales en que se aplicará con el fin de aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos designados. Para ser efectivas las estrategias y las políticas, se deben poner en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar al esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas y estas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras (Koontz, 2012).

ESTRATEGIAS: PLAN DE ACCIÓN QUE DESCRIBE LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS ACTIVIDADES PARA ENFRENTAR EL ENTORNO, LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA Y ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN. (KOONTZ, 2012)



Teniendo claros los conceptos de políticas, estrategias y tácticas; y su relación entre sí, se define planeación estratégica como una excelente herramienta de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias. Todo lo anterior permite crear o preservar sus ventajas, en función de la misión y de sus objetivos, del entorno y sus influencias, y de los recursos disponibles.

Dalft & Marcic (2009), enfatizan que la administración estratégica se refiere al: "Tipo específico de planeación en las organizaciones orientadas a las utilidades; por lo general, se ocupa de las acciones competitivas en el mercado" (p. 163)

En otras palabras, la administración estratégica implica tener conocimiento del cambio que se presenta en el medio diariamente, para lo cual se debe tener claro qué es planear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de los recursos para llevar esas acciones a cabo. Adicionalmente, la administración estratégica le permite a la organización una solidez del trabajo, porque esta se moverá en función de objetivos comunes con la aplicación de estrategias también comunes.

Los pasos fijos para una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, basándose en elementos clave que se muestran seguidamente (Koontz, 2012, p.p 133,134):

- **Insumos de la organización:** los insumos organizacionales son humanos, de capital, administrativos y tecnológicos.
- **Análisis de la industria:** tipo de competencia, posibilidad de nuevas empresas, disponibilidad para servicios sustitutos y la posición de oferentes y compradores. También se ocupa de reconocer las fortalezas y las debilidades de la organización, tanto en el ambiente social e industrial, como en su estructura, recursos y cultura. Básicamente paso es un proceso de recolección de información. En fase, se deben de reconocer las oportunidades y amenazas (para ello existe una gran variedad de herramientas), así como reconocer las fuerzas generales y los posibles alcances de la empresa.
- **Perfil empresarial:** es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde quiere dirigirse. Situación competitiva de la empresa, los ejecutivos definen la misión, los valores y la visión.
- **Misión y objetivos principales:** en este momento se piensa en el propósito de la organización. La misión es la razón de ser de la organización, responde a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿en qué negocio estoy? Intencionalmente la planeación estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo, son los puntos finales a los que se dirigen las actividades, es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.



- **Ambiente externo:** el presente y el futuro deben evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, esto en torno a una situación competitiva (factores económicos, sociales, políticos, etc. y factores como tecnología, productos, servicios).
- **Ambiente interno:** auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades, producción, operaciones, etc. En esta fase se deben evaluar otros factores internos incluidos en los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, así como las relaciones con los clientes.
- **Desarrollo de estrategias alternativa:** se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos. Puede especializarse o concentrarse, diversificarse, internacionalizarse, poseer alianzas estratégicas, liquidación o atrincheramiento.
- **Evaluación y elección de estrategias:** deben evaluarse con cuidado de acuerdo a los riesgos implicados, así como a la oportunidad y la reacción de los competidores.
- **Prueba de congruencia y planeación de contingencias:** en esta fase se desarrolló la prueba de congruencia y la planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia.
- **La planeación a corto y mediano plazo:** aunque no son parte del proceso de planeación estratégica, la planeación a mediano y corto plazo, así como la instrumentación de los planes deben considerarse en todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar, integrar el personal y proveer el liderazgo mediante la motivación y la comunicación efectiva. No se debe de olvidar implementar los controles para monitorear el desempeño respecto a los planes, la importancia de la realimentación se muestra con ciclos de modelo.



NIVELES DE ESTRATEGIA

La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía. En la **Figura 7** se pueden apreciar los tres niveles correspondientes a los niveles de jerarquía en la organización, estos niveles son según Koontz (2012) los siguientes:

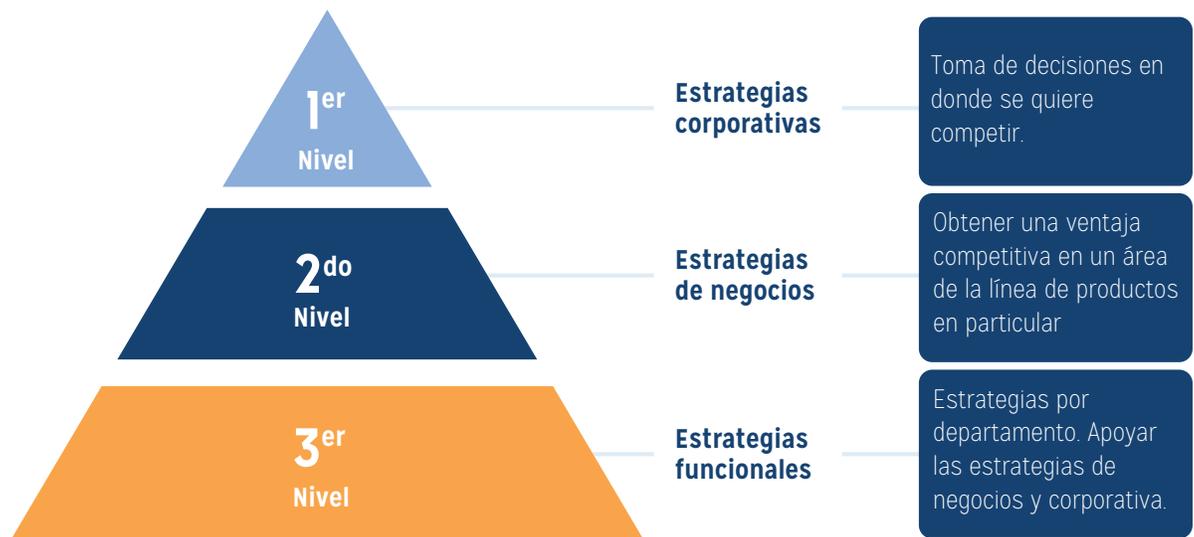


Figura 7. Pirámide de estrategias

Fuente. Nota: Koonz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (14e.d.). D.F. México: Mc Graw Hill.

En la cima de la pirámide está la **estrategia a nivel corporativo**, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las **estrategias de negocio**, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.



**UNA JERARQUÍA DE ESTRATEGIAS
LA FORMAN DISTINTOS NIVELES QUE
NO SE PUEDEN SEPARAR, SINO QUE
SIGNIFICAN DISTINTOS ASPECTOS
DE UN PROBLEMA ESTRATÉGICO DE
LA EMPRESA**

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las **estrategias funcionales o políticas**, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

En una planeación efectiva y coordinada, un paso fundamental y que en algunos momentos es olvidado, es la elaboración de premisas o el establecimiento entre gerentes y los especialistas en planeación.

Lo anterior con el objetivo de establecer supuestos congruentes y críticos en los planes que se consideran. Las premisas de planeación se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes (Koontz, 2012).

Entre los pronósticos, que corresponden a las premisas de planeación y los que se traducen en expectativas futuras, se deben distinguir en términos financieros y planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de las empresas, el volumen de ventas o el ambiente político, proporciona premisas sobre las cuales desarrollar planes; y un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerrequisito de la planeación; en el segundo, es resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los propios planes y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica para construir una planta nuclear generadora, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión u otros que necesariamente dependen de que se construya la planta.

Los tres niveles analizados forman una jerarquía de estrategias, que forman distintos niveles que no se pueden separar, sino que significan distintos aspectos de un problema estratégico de la empresa. Es necesaria la interacción entre estos tres niveles para que la estrategia empresarial llegue a un momento exitoso. Esto por cuanto las decisiones que toman los del nivel superior condicionan las decisiones de los niveles inferiores, definiendo el contexto en el que se adoptan dichas decisiones. Desde este punto de vista, es necesaria la comunicación y la realimentación entre los diferentes niveles, tanto para coordinar entre las estrategias elegidas, como para asegurar las coherencias entre las estrategias y los objetivos de la organización.



MARCOS ESTRATÉGICOS A NIVEL CORPORATIVO Y DE EMPRESAS

El marco estratégico es el elemento alineador y unificador de la actividad de la organización, en la cual se ven involucrados la sinergia, la productividad y la rentabilidad. El marco estético integra la misión, la visión, los objetivos institucionales, las estrategias y los planes operativos, como lo muestra la **Figura 8**.

¿QUÉ INTEGRA EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA?

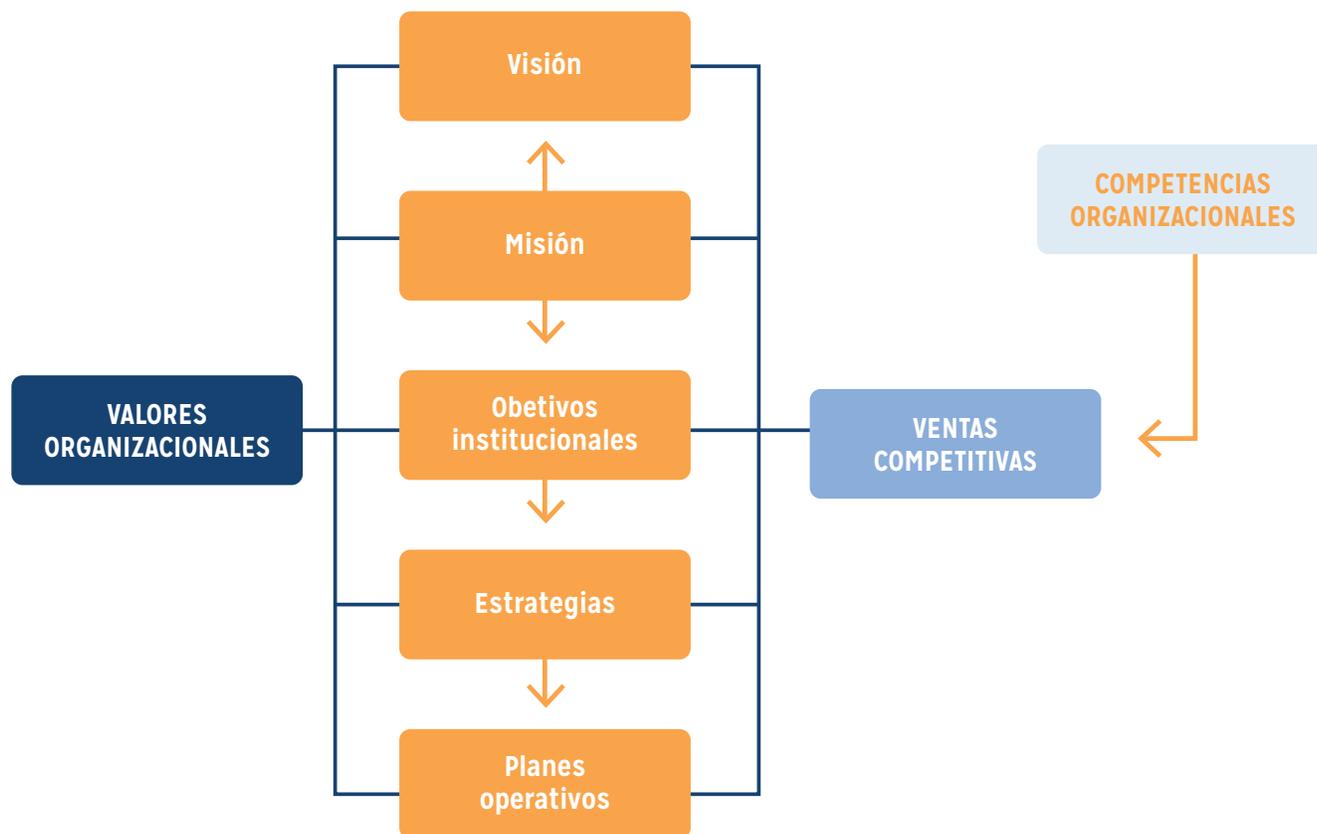


Figura 8. Marco estratégico de la empresa.
Fuente. Elaboración propia.

MARCOS ESTRATÉGICOS A NIVEL CORPORATIVO

- **Estrategia de estabilidad:** estrategia de nivel corporativo caracterizada por la ausencia de cambios significativos.
- **Estrategia de crecimiento:** estrategia a nivel corporativo que busca incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Generalmente incluye incremento en ingresos, empleados o participación.
- **Estrategia de defensa:** estrategia a nivel corporativo que busca preservar el nivel de posicionamiento que tiene la organización en el mercado.
- **Diversificación relacionada:** forma en que las organizaciones eligen para crecer, comprende fusiones o adquisiciones de empresas similares.
- **Fusión:** cuando dos o más empresas generalmente de tamaño similar, se combinan para formar una sola firma mediante el intercambio de acciones.
- **Adquisición:** cuando una compañía adquiere a otra por medio de pago en efectivo, de acciones o de una combinación de ambos.
- **Diversificación no relacionada:** forma en que las compañías eligen para crecer, comprende la fusión con la adquisición de empresas no relacionadas, o empresas que no tienen un enlace directo con lo que la compañía hace.
- **Estrategia de atrincheramiento:** estrategia a nivel corporativo que busca reducir el tamaño o la diversidad de una de las operaciones de una organización.
- **Estrategia de combinación:** estrategia a nivel corporativo que busca dos o más de las estrategias siguientes: estabilidad, crecimiento, o atrincheramiento, simultáneamente.
- **Matriz boca:** herramienta de estrategia para guiar la asignación de recursos basada en la participación del mercado y el crecimiento de las unidades de negocio. (Hernández, 2012)

MATRIZ DE PORTAFOLIOS

Indica los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación del mercado.

La **Figura 9** muestra gráficamente la ubicación de la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa.



Figura 9. Matriz de portafolio

Fuente. Elaboración propia. Nota: Koontz, W. (2012) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (14e.d.). D.F. México: Mc Graw Hill.

- **Estrellas:** estos tipos de negocios cuentan con oportunidades de crecimiento y ganancias.
- **Signos de interrogación:** requieren de inversiones de capital para convertirse en estrellas.
- **Vacas de efectivo:** se hallan firmemente establecidos en el mercado y están en condiciones de producir bienes a bajo costo. Ofrecen los recursos económicos para sostener sus operaciones.
- **Perros:** habitualmente no son rentables y deberían de eliminarse. (Koontz, 2012)

TIPOS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

- **Productos o servicios:** la razón de existir de una empresa es proporcionar productos y servicios. Estos cuando son nuevos determinan qué es o será una empresa.
- **Mercadotecnia:** (innovación y comercialización): son diseñados para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren.

MARCOS ESTRATÉGICOS A NIVEL DE NEGOCIO

Defensor	Estrategia a nivel de negocio que busca estabilidad al producir solo un número limitado de productos o servicios dirigidos a un segmento estrecho del mercado potencial total.
Buscador	Estrategia a nivel de negocio que busca la innovación al encontrar y explotar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.
Analizador	Estrategia a nivel de negocios que busca minimizar el riesgo al seguir innovaciones competitivas una vez que han demostrado su éxito.
Reactores	Una estrategia a nivel de negocios que se caracteriza por patrones de decisiones inconsistentes e inestables.

Tabla 2. Marcos estratégicos a nivel de negocio.

Fuente. Elaboración propia.





ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

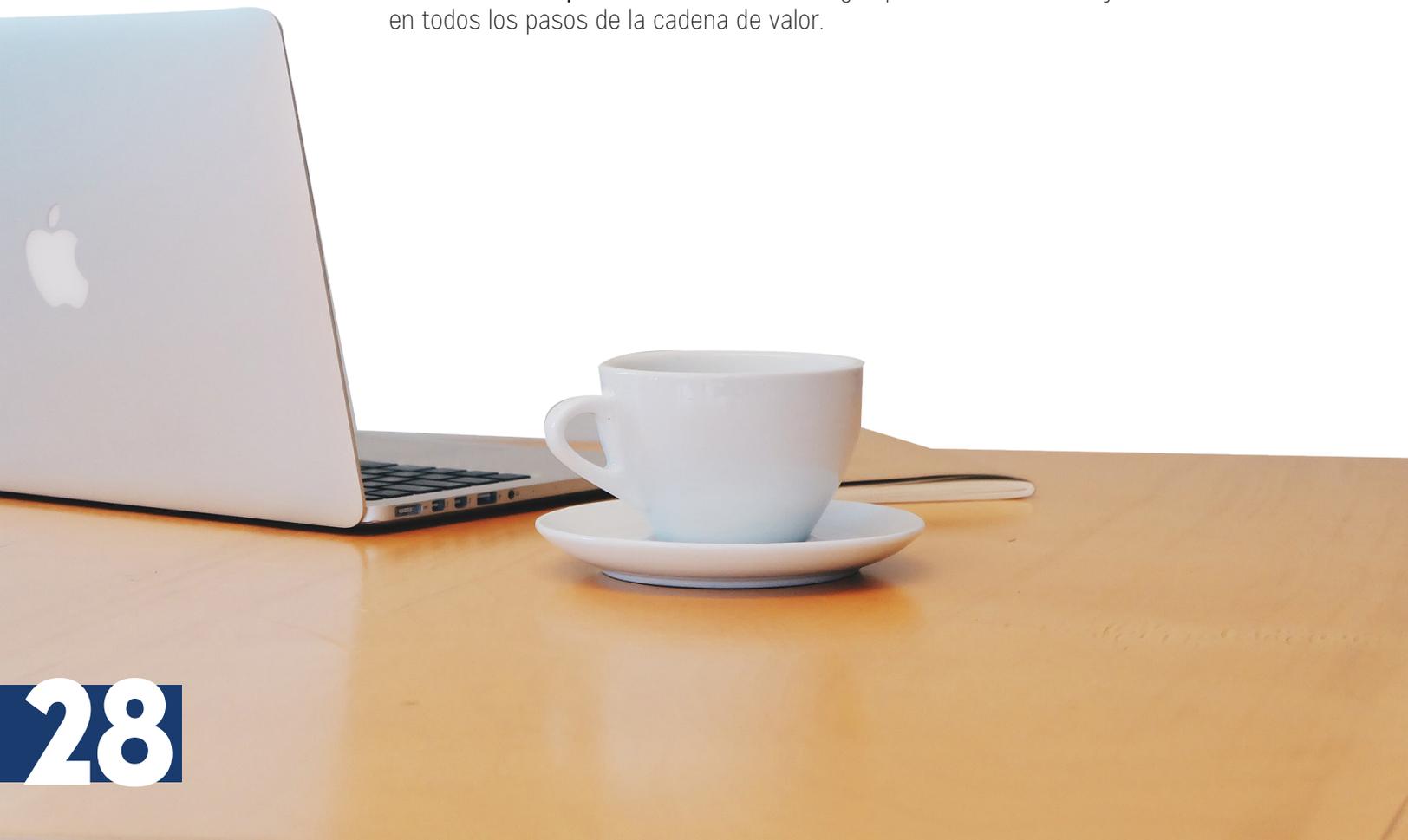
Estrategia de liderazgo de costos: estrategia que sigue una organización cuando quiere ser el productor de más bajo costo en su industria.

Estrategia de diferenciación: estrategia que sigue una empresa cuando quiere ser única en su industria entre dimensiones ampliamente valoradas por los compradores.

Estrategia de enfoque: estrategia que sigue una compañía cuando busca una ventaja de costos o de diferenciación en un segmento estrecho de la industria.

Atascados a la mitad del camino: describe organizaciones que no pueden competir mediante el liderazgo de costos, la diferenciación o la estrategia de enfoque.

Administración por calidad total: estrategia que involucra el manejo de la excelencia en todos los pasos de la cadena de valor.



BIBLIOGRAFÍA

Dalft, R., & Marcic, D. (2009). Introducción a la Admnsitración. México : CENGAGE Learning.

Hernández, M. (2012). Administración de Empresas. Madrid: Pirámide.

Koonz, W. C. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico : Mac Graw Hill.

Robbins, M. C. (2005). Administración. México: Pearson Educación .

