

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mari Luz Rubio Santana

EJE 1

Conceptualicemos



Introducción	3
Evolución del pensamiento estratégico	4
Principios básicos de la planeación estratégica.	8
Algunos aspectos importantes sobre la planeación estratégica	12
Ventajas y desventajas de la planeación.	13
Tipos de planeación	14
Diagnóstico bajo la metodología de análisis DOFA.	14
<i>Balanced Scorecard</i>	16
Conclusión	21
Bibliografía	22

Evolución del pensamiento estratégico



Las organizaciones mundiales enfrentan cambios constantes que pueden impactar de forma positiva o negativa su desempeño, de ahí la importancia de que elaboren sus ejercicios internos tomando en cuenta la intención estratégica, la cual es uno de los aspectos claves para el éxito. Esta intención se entiende como las afirmaciones claras y específicas sobre un tema relevante como: ¿hacia dónde se dirige la organización? Este interrogante se traduce como lo que la empresa quiere lograr a largo plazo.

En 1972, Hamel y Prahalad (2005) publicaron el documento *Strategic intent*, el cual hizo que las grandes compañías revisaran sus enfoques respecto a los procesos para la toma de decisiones.



Lectura recomendada

Para mayor comprensión de lo descrito, se sugiere leer el artículo:

Strategic intent

Gary Hamel y C. K. Prahalad

<https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>



Instrucción

Para revisar la apropiación de los conceptos, se invita a desarrollar la actividad de aprendizaje "Control de lectura".

Es importante resaltar que la intención estratégica no solo se da en las organizaciones, sino que también existe en los ámbitos donde el ser humano toma decisiones, por ejemplo, las competencias deportivas, las escuelas militares, la universidad y la cotidianidad.

En general, cuando se quiere planificar una estrategia, debe pensarse qué se desea conseguir sin dejar de lado la evaluación de los recursos necesarios y disponibles, pasando por el entorno donde se está desarrollando la actividad empresarial.

Para ello, es relevante tener claridad respecto al esquema que define el proceso de **planeación estratégica**, el cual tiene su comienzo en la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Luego, se debe pasar por un proceso de análisis que incluya la parte interna y la externa para llegar al punto en el cual se planteen las posibles estrategias de acuerdo con los hallazgos de las etapas previas, con el fin de ejecutar la más adecuada, no sin antes llevar controles claros respecto a su funcionamiento y resultados.

En este punto, se hace importante revisar algunas definiciones de autores sobre la planeación estratégica:

- La planeación estratégica consiste en el desarrollo de un ejercicio el cual pretende realizar la formulación de estrategias y el planteamiento de objetivos, los cuales se entenderán como prioritarios, para proceder a realizar un adecuado planteamiento de actividades a realizar de forma tal que se puedan lograr los objetivos establecidos (Armijo, 2011).
- La planeación estratégica se encuentra centrada principalmente en aquella habilidad de observar y de poder anticipar la visión de la empresa respecto a posibles desafíos y oportunidades futuras que se puedan generar (Muchnick, 1999).

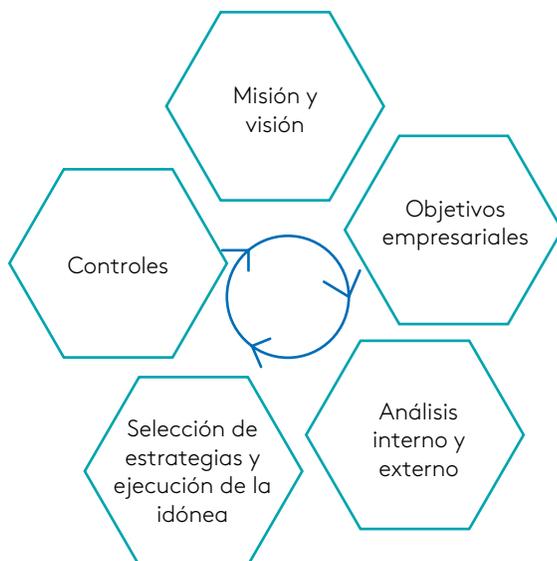


Figura 1. Proceso de planeación estratégica
Fuente: propia, con base en Bernal (2014)



Planeación estratégica

“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales” (Mintzberg y Water, 1993).

Ahora bien, entendiendo el proceso de planeación estratégica se hace necesario descomponerla para comprenderla como un todo. La planeación, en términos conceptuales, es el proceso mediante el cual las empresas definen los objetivos a lograr, fijando las estrategias que servirán para alcanzar dichos objetivos. Posteriormente, se procede a realizar la formulación de los programas que servirán para conseguir un adecuado engranaje y la coordinación de todas las actividades necesarias que serán implementadas.

Otra definición para este término es que la planeación es “la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que debe realizarse en el futuro” (Rodríguez, 2017).

En este punto, surge un interrogante respecto a lo que comprende la palabra “estrategia”. Esta se concibe como el modelo o patrón que las organizaciones siguen para tomar decisiones acertadas y alcanzar sus metas.



Figura 2. Planeación estratégica
Fuente: propia, con base en Rojas y Medina (2011)

Una vez entendidas las palabras que componen la planeación estratégica, se pueden abordar nuevos elementos sobre el proceso:

- a. Misión: se entiende como la identidad de la empresa, la cual declara y señala con exactitud el alcance y la dirección que se le darán a las diferentes actividades en la organización, en otras palabras, es la razón de existir de la empresa.
- b. Visión: hace referencia a una exposición clara, la cual permite indicar el rumbo de la organización, es decir, hacia dónde se proyecta a largo plazo.

Para una mayor comprensión de lo descrito, se sugiere revisar el ejemplo de la misión y visión del Banco de Bogotá.



Visitar página

Nuestro banco

Banco de Bogotá

<https://goo.gl/meCBHf>

- c. **Objetivos estratégicos:** comprenden todo lo que la empresa ha seleccionado como lo más adecuado para lograr ser competitiva en determinado ambiente o campo teniendo en cuenta un horizonte de tiempo.

Para una mayor comprensión de lo descrito, se sugiere revisar el ejemplo de Ecopetrol frente a la declaración de objetivos estratégicos.



Visitar página

Indicadores. Compromisos y objetivos estratégicos

Ecopetrol

<https://goo.gl/M3umKS>

Principios básicos de la planeación estratégica

La planeación estratégica, al igual que cualquier otro proceso que se ejecute dentro de los parámetros administrativos, se rige por principios, los cuales darán el lineamiento interno a las empresas respecto a las conductas a seguir dentro del ejercicio de la administración. A continuación, se detallan los principios generales:

- a. **Factibilidad:** indica que todo lo que la empresa tenga entre sus planes debe ser realizable. Además, los procesos administrativos deben adaptarse a la realidad y a los elementos de cada compañía.
- b. **Objetividad y cuantificación:** la planeación se debe basar en datos reales y exactos. Con subjetividad y especulación la planeación no será confiable y, por ende, los objetivos no se podrán realizar.
- c. **Flexibilidad:** es necesaria en los planes de las organizaciones, ya que permite hacer frente a situaciones inesperadas que hacen que las empresas tomen otro rumbo.
- d. **Unidad:** al plan general de la empresa deben unirse los planes específicos de las unidades o áreas, ya que la empresa busca que cada área aporte al cumplimiento general de los objetivos.

- e. **Cambio de estrategias:** pese a que se establece un plan en las empresas, en ocasiones se deben replantear las estrategias. Esto no quiere decir que se abandone por completo el plan, sino que se debe revisar y reformar lo que está desviando el camino. En estas circunstancias es bueno realizar una cascada de estrategias.



Lectura recomendada

Para una mayor comprensión del concepto “cascada de estrategias”, revise el siguiente artículo.

Strategic choices need to be made simultaneously, not sequentially

Roger Martin

<https://goo.gl/dnj3PV>

Principios de la planeación estratégica

Factibilidad

Objetividad y cuantificación

Flexibilidad

Unidad

Cambio de estrategias

Figura 3. Principios de la planeación estratégica
Fuente: propia, con base en Rojas y Medina (2011)



Instrucción

Se invita al estudiante a revisar el recurso de aprendizaje “Podcast con pregunta”.

De acuerdo con lo expresado respecto a los principios de la planeación, se revisan sus funciones, las cuales comprenden diversos aspectos. Uno de ellos es: un diseño de ambiente adecuado y pertinente para los colaboradores de la empresa y el público obliga, en términos positivos, a que todos cumplan los planes de la compañía y a lograr un alto índice de participación y colaboración entre los empleados. Además, ayuda a disminuir y solucionar problemas, lograr una ejecución más eficiente y racional de los recursos, afrontar adecuadamente los cambios y disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.

A continuación, se detallan los pasos para llevar a cabo la planeación:

1. Se detecta la oportunidad de acuerdo con aspectos como: el mercado donde se desarrolla la empresa, los competidores, las necesidades de los clientes y las debilidades y fortalezas de la compañía.
2. Se establecen metas. Esta fase responde a preguntas como: ¿a dónde se desea llegar?, ¿qué quiere conseguir la empresa?, ¿cuándo lo va a lograr?
3. Se realiza una revisión y una consideración de las premisas de la planeación, es decir, se analiza el ambiente interno y externo.
4. Se realiza una identificación clara de la estrategia a implementar. Se determinan las estrategias más adecuadas y específicas para alcanzar los objetivos.
5. Se comparan y verifican las estrategias que proporcionarán la mejor posibilidad de generar utilidades.
6. Se elige la estrategia.
7. Se elaboran planes de apoyo. Se incluyen planes para comprar equipos, materiales e insumos y contratar personal, así como ideas para el desarrollo de productos.
8. En esta última etapa, se traducen en papel las expresiones numéricas de los planes mediante la elaboración de los presupuestos. Se plasman datos de volúmenes de ventas, gastos de operación y gastos para el equipo de capital.



Revisados los pasos para una adecuada planeación, es determinante aclarar que todas las empresas, sin excepción, deben planear de manera detallada los procesos que se van a aplicar. Una organización que no planifica estratégicamente no tiene rumbo.

En este sentido, se entiende la planeación estratégica dentro de la organización como el proceso administrativo que determina:

1. La elaboración de un mapa donde se plasmen las posibles decisiones que la organización pueda tomar.
2. El diseño para destacar una ruta de las posibles acciones futuras.

Algunos aspectos importantes sobre la planeación estratégica

Ventajas y desventajas de la planeación

La planeación estratégica, la cual ofrece la posibilidad de plasmar la ruta a seguir por las organizaciones, tiene las siguientes ventajas:

- Prever situaciones y acciones a ejecutar. Los administradores se ven en la obligación de revisar posibles acontecimientos a futuro y desarrollar habilidades para adelantarse a los hechos.
- Determinar un nivel óptimo de asertividad frente a las decisiones que se tomarán. Una decisión no se toma de un momento a otro, es un proceso que requiere de un tiempo prudencial y de análisis para optar por la mejor opción.
- Realizar procesos de medición de la gestión que se pone en marcha, teniendo en cuenta el punto de inicio, de esta manera, se podrá determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas.

Diversas situaciones han permitido identificar desventajas de la planeación estratégica. Entre las más frecuentes se encuentran:

- No tener información completa sobre toda la organización resta seguridad a las acciones a ejecutar frente a situaciones adversas.
- El entorno cambiante determina que las estrategias no deben ser rígidas, sino presentar un grado de flexibilidad de modo que ante situaciones adversas se puedan mitigar la brecha e inconvenientes imprevistos.
- El tiempo con el que los gerentes cuentan para evidenciar el cumplimiento de los múltiples planes en ejecución.
- En algunas oportunidades, deben pasar muchos años para recuperar la inversión en variables como tiempo, dinero y personal.

Tipos de planeación

En el ejercicio de la administración, las empresas deben poner en marcha una gigantesca red que implica tomar decisiones —generales y específicas— en cada área. Todas las decisiones de planeación se realizan con base en un factor determinante: el tiempo, el cual define el tipo de planeación a desarrollar.

Existen tres tipos de planeación.

- 1. Operativa:** incluye los planes que las organizaciones establezcan en el periodo de un año —no más de ese tiempo—. Se entienden como decisiones a corto plazo.
- 2. Táctica:** en esta categoría entran todos los planes que estén entre dos y cinco años. También es conocida como planeación a mediano plazo.
- 3. Estratégica:** hace referencia a los planes de la empresa que están elaborados para un tiempo de más de cinco años. Es conocida como planeación a largo plazo.



Instrucción

Se invita al estudiante a revisar el recurso de aprendizaje “Videorrelato”.

De acuerdo con lo que cada empresa quiera lograr, teniendo en cuenta el tamaño, los recursos, el tiempo, el dinero y el personal, debe seleccionar el tipo de planeación y comenzar todo el proceso.

Diagnóstico bajo la metodología de análisis DOFA

Esta matriz se conoce en el mundo empresarial como una herramienta para realizar un diagnóstico en el campo de la planeación estratégica. Normalmente, se comienza el proceso con una lluvia de ideas que permitirá realizar una matriz básica para la toma de decisiones. Es indispensable, antes de proceder, realizar una identificación de la problemática que se desea analizar, ya que muchas organizaciones fracasan en el desarrollo de la matriz, debido a que no identificaron de manera adecuada el problema desde un principio.

La herramienta DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es un análisis de vulnerabilidad que determina el desempeño de la empresa ante una situación particular que la afecta. Se aplica la metodología en el desarrollo de la planeación estratégica para integrar procesos que ayuden a anticipar, minimizar y afrontar amenazas, potenciar las fortalezas, disminuir las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. Los hallazgos forman un plan de trabajo debidamente estructurado, el cual será replicado en todos los niveles de la empresa.



Lectura recomendada

Para una mayor comprensión del tema, se sugiere revisar el siguiente libro.

Planeación estratégica (p. 18)

Jeftee Evoli



Ventaja competitiva

Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado (Marketing Publishing Center, 1997).

Cuando se analiza el entorno externo aplicando la matriz DOFA, se obtienen las oportunidades, entendidas como los acontecimientos y factores positivos que pueden ser aprovechados, y las amenazas, situaciones negativas que pueden atentar contra la organización.

Por otra parte, el análisis del entorno interno contempla elementos como: personal, activos, calidad del producto, percepción de clientes, entre otros, obteniendo como resultado las fortalezas, las cuales permitirán generar una **ventaja competitiva**.

Una vez elaborada la matriz, se establecen los cuadrantes que agrupan las acciones y estrategias. A continuación, se define la forma de agrupar las estrategias:

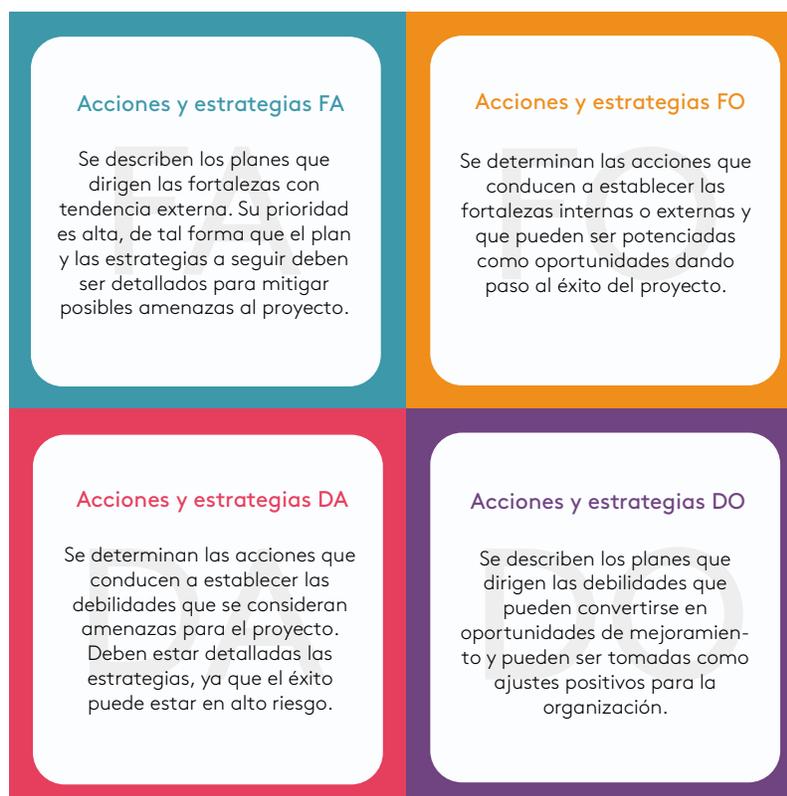


Figura: 4.
Fuente: propia

Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un sistema de administración que va más allá del análisis de la perspectiva financiera. Se utiliza para evaluar la marcha y la ejecución de una empresa. El BSC es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los directivos una mirada global de las áreas del negocio.



Lectura recomendada

Para ampliar la información sobre el BSC y sus orígenes, se recomienda leer el siguiente artículo.

The Balanced Scorecard - Measures that drive performance

David Norton y Robert Kaplan

<https://goo.gl/z7i8h4>

El BSC mide cuatro perspectivas. Cada una de ellas debe responder ciertas preguntas:

1. Perspectiva financiera: ¿cómo se ve la empresa a los ojos de los accionistas?
2. Perspectiva del cliente: ¿cómo es percibida la empresa por los clientes? Generación de confianza.
3. Perspectiva de los procesos que requieren innovación y mejora: ¿se puede continuar creciendo y creando valor?
4. Perspectiva de aprendizaje (involucra una vista interna o de procesos de negocio): ¿en qué debe sobresalir la empresa? Se persigue la mejora de las competencias y del ambiente laboral.

El BSC es un sistema de control de gestión estratégica aplicado por las empresas que se encarga de:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a las unidades de la compañía.
- Coordinar los objetivos de las diferentes unidades o áreas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas que surjan de análisis previos.
- Medir de un modo sistemático la ejecución de las acciones, proponiendo nuevos modelos correctivos.

Finalmente, es importante ejecutar el modelo del cuadro de mando mediante seis fases:

1. Se realiza un análisis de la situación general para obtener la información necesaria para proceder con el desarrollo de la herramienta.
2. Se procede a realizar un análisis empresarial, el cual da como resultado la determinación de las funciones generales.
3. Se estudian e identifican las necesidades.
4. En cada una de las áreas funcionales, se determinan las variables críticas.
5. Se establece una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas halladas y las medidas que se deben tomar de manera precisa para su control.
6. Se procede a realizar la configuración del cuadro de mando, el cual se diseña teniendo en cuenta las necesidades identificadas y la información obtenida de los proyectos estratégicos e indicadores.



Figura 5. Cuadro de mando integral
Fuente: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

Para elaborar un cuadro de mando integral, se deben observar ciertos aspectos que son comunes en cuanto a su producción:

- Los cuadros de mando deben detallar únicamente la información necesaria. Esta debe ser presentada de una forma sencilla y resumida.
- Los cuadros de mando deben tener o tratar de conservar una estructura en forma de pirámide de forma que:
 - La organización tenga la posibilidad de agregar los indicadores a evaluar hasta llegar a los más resumidos.
 - A cada responsable de las áreas de la empresa se le asignen solo los indicadores directamente relacionados con su gestión y sus objetivos.
- En los cuadros de mando debe prevalecer lo verdaderamente necesario e importante.
- Se deben tener cuadros y textos que permitan apoyar visualmente toda la información que se presenta en el cuadro de mando.
- Resumiendo lo anterior, el cuadro de mando debe ser un medio que transmita información importante, así como una herramienta que les permita a las empresas analizar su gestión mediante el diagnóstico y tomar decisiones con facilidad.

Ahora bien, se puede utilizar otra herramienta que es muy conocida en el mundo de los negocios: **el diamante de las cinco fuerzas de Michael Porter**. La dinámica de sus cinco componentes se encuentra interrelacionada y puede analizarse de manera separada, pero las ventajas y desventajas de cada uno afecta a los otros.

Estas fuerzas son las que a largo plazo van a determinar los resultados respecto a la rentabilidad de la organización o de un segmento. Por ello, la empresa debe realizar un análisis y una evaluación de los objetivos planteados versus dichas fuerzas:

1. Amenaza de nuevos competidores

Se analiza el grado de dificultad de las barreras que regulan la entrada a los mercados de nueva competencia, la cual podrá llegar con innovadores productos o servicios, adaptándose y tomando ventaja.

2. Rivalidad entre los competidores

Será más fácil para una empresa competir en un mercado ya conocido, donde los competidores sean bastantes y estén bien posicionados, con costos elevados, los cuales permitirán enfrentamientos constantes con respecto a los precios, la calidad, el servicio, entre otros.

3. Poder de negociación de proveedores

Un segmento de mercado podrá no ser atractivo si el grupo de proveedores que suministra insumos a las empresas se encuentra bien organizado y es fuerte.

4. Poder de negociación de los compradores

Un segmento o parte de la industria no será atractiva si los clientes están bien informados y organizados, y los competidores ofrecen varios productos o servicios mejorados o sustitutos, ya que mayor será la exigencia.

5. Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Un segmento no se percibirá como atractivo si hay diversidad de productos sustitutos con mejores características y a bajos costos, esto perjudicará al sector y a la industria.

Conclusión

Se finaliza haciendo énfasis en la importancia de establecer procesos y reglas para ejercer el monitoreo y el control de la gestión de la empresa. Por ello, se determinan los indicadores de gestión que traducen de forma cuantitativa y precisa el comportamiento de los planes y estrategias empresariales, de hecho, las compañías deben realizar este procedimiento detalladamente, ya que es un proceso crítico y requiere tiempo y esfuerzo de todas las unidades.

La finalidad de los indicadores es dar una dirección a la empresa de manera tal que el desempeño se plasme y se puedan tomar acciones de mejora en cuanto al ejercicio empresarial y el esfuerzo que se requiere para cumplir con los objetivos.



Instrucción

Antes de continuar con la revisión de los siguientes ejes, se invita al estudiante a desarrollar la actividad de evaluación "Prueba objetiva descrita".

- Banco de Bogotá. (s. f.). *Banco de Bogotá. Nuestro banco*. Recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Ecopetrol. (s. f.). *Indicadores. Compromisos y objetivos estratégicos*. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/que-hacemos/indicadores/compromisos-y-objetivos-estrategicos>
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/lib/bibliotecafuaasp/reader.action?ppg=1&docID=3181704&tm=1512158258991>
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005). *Strategic intent*. Recuperado de <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>
- Marketing Publishing Center. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martin, R. L. (2017). *Strategic choices need to be made simultaneously, not sequentially*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/04/strategic-choices-need-to-be-made-simultaneously-not-sequentially>
- Norton, D. P. y Kaplan, R. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez_valencia
- Rojas, L. y Medina, M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.