

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ensayo Sustentación del Diplomado en Alta Gerencia

Carlos Eduardo Aldana de la Ossa

Cód. 2203539



BOGOTÁ, OCTUBRE 2017

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El documento que se presenta a continuación comprende los aspectos más relevantes de la planeación estratégica, haciendo alusión a las teorías precedentes que explican la postura de distintos autores, además de resaltar el análisis de los nuevos ponentes respecto al tema y su aplicación en las organizaciones; para ello, es preciso definir los conceptos que recopila la planeación estratégica abriendo paso para conocer el significado de planeación; según Terry (1977) citado por George, Claude y Álvarez (2005, p. 163) los cuales afirman que la “planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”. Asimismo Dale (1965) citado por Bon (s.f) sostuvo que es “la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”; Acudiendo a un tercer y último concepto por parte de Ansoff (1987) citado por Sáenz (2011) considera que:

La planificación en términos perfectamente válidos no es más que una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias, o una apropiada asignación de los recursos disponibles. (p. 49)

Siendo la planeación el primer y quizás más importante ítem dentro del proceso administrativo, es preciso considerar que la planeación es una herramienta primordial para el direccionamiento de la organización. Partiendo de que existen supuestos de cara al futuro, es indispensable que se creen objetivos y metas que coadyuven con las decisiones, coordinando las ideas de los gerentes para adecuar los próximos escenarios probables.

Ahora bien, luego de conocer las aproximaciones conceptuales y teóricas acerca de la importancia de la planeación, es conveniente hablar de la estrategia, y su principal erudito. Mintzberg (1987) presentó cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

-Estrategia como Plan: la estrategia como plan es concebida como un conjunto de criterios para afrontar una situación que implica necesariamente la racionalización y proyección consiente de las acciones.

-Estrategia como Pauta de acción: la estrategia vista así significa consistencia en el comportamiento, bien sea en forma premeditada o desprevenida, o en otras palabras, como el *modus operandi*.

-Estrategia como patrón: una vez que las acciones se convierten en actos repetitivos, que responden a unos parámetros consistentes, secuenciales y permanentes, es factible identificar la estrategia también como un patrón de comportamiento, en el cual debe aprovecharse la experiencia y el conocimiento para evitar caer en la esquematización.

-Estrategia como posición: la estrategia es vista como una posición cuando es concebida como un medio para ubicar una organización en el entorno a partir de una postura que busca poder. En consecuencia, la estrategia se convierte en una fuerza intermediadora entre la organización y el entorno.

-Estrategia como perspectiva: concibe argumentos sobre el comportamiento en un contexto social y plantea la cuestión de cómo se transmiten las intenciones a través de las personas para llegar a reconocerse como normas y valores, al tiempo

que forma las pautas de comportamiento que permean interiormente al grupo.

Ramos (2009, pp. 57, 58)

Es de resaltar que dentro del estudio de la estrategia, existen muchos autores que dan sus puntos de vista y resaltan la relevancia de éste concepto dentro de la administración. Se puede afirmar que la estrategia es un instrumento empleado para crear factores diferenciadores entre los principales actores; hoy en día los gerentes crean estrategias para obtener posición, y brindar una perspectiva más favorable para su organización y a lo largo del tiempo ha sido habitual el uso del término en connotaciones de competencia ya sean mercados, deportes, guerras...etc. Así entonces, cuando se usan estrategias, se necesitan planes para saber cuál es el campo de acción y la manera cómo se va a obtener la victoria por sobre los demás.

Entrando en materia, los aportes que estos conceptos le han proporcionado a la administración son verdaderamente relevantes, considerando que muchos de los avances en materia empresarial, política, económica y militar se basan en fundamentos de la planeación y la estrategia, por tanto, otro autor plantea que:

Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez.

Freedman (2016, p. 13)

Entretanto, prepararse para el devenir hace que este juego de conceptos cumpla un rol primordial dentro del entorno organizacional puesto que visualizar el futuro de las nuevas

tendencias, políticas, planes de desarrollo, productos y servicios; origina que los estudios en mención se profundicen y se adecúen las teorías para ponerlas práctica con el fin de lograr los objetivos en el largo plazo.

Estos conceptos han sido unificados para establecer en el estudio de las organizaciones un nuevo modelo que permita entender los objetivos sin dejar a un lado la forma en que se estructuran de cara al futuro. Es así, como aparece el término de Planeación Estratégica, el cual será definido para luego explicar cuál fue su evolución, cuáles son sus bases y fundamentos, así como también los modelos más relevantes en su estudio.

En primer lugar, tenemos a Palacios (2016, p. 3) citando a Romero (2009) quien considera que la planeación estratégica es “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.” Por su parte, Gallardo (2012, p. 42) afirma que “es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos”. Con una definición similar, Reyes (2012, pp. 6, 7) citando a Bianchi (1995) sostiene que “es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos”.

Dichas definiciones no alcanzan a profundizar la magnitud del significado puesto que dejan a un lado variables tales como el tiempo. Es de saber que cuando se habla de plan normalmente se establece un cronograma de actividades a realizar y en cuantiosas ocasiones muchos de los planes en las empresas están dados por un calendario, estos exigen límites de

tiempo o “dead lines” para lograr los objetivos, pero lo que no se tiene en cuenta es que el éxito del logro depende del plan estratégico propuesto. Sin embargo, se puede resaltar la notable congruencia que tienen estas definiciones en cuanto a su planteamiento debido a que exponen a dónde se quiere llegar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. También, a diferencia de las dos primeras, la definición de Bianchi (1995) deja entrever que es un “esfuerzo más o menos formal”, queriendo expresar que no todas las organizaciones están en la obligación de practicar la planeación estratégica.

Es ineludible pensar que las organizaciones de hoy no generen una visión aplicada a su estructuración de objetivos a futuro, ya que de aquí se desprenden aquellas estrategias que otorgarán las herramientas necesarias considerando al entorno como factor principal de competitividad y diferenciación, por tal motivo se proseguirá hablando de la evolución de la planeación estratégica como los primeros orígenes de la competencia y el pensamiento estratégico.

Valdéz (2014, p. 21) citando a Ansoff & Hayes (1990) determina que a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Desde entonces se vislumbraban los primeros conceptos de la planeación estratégica. Desde 1960 hasta mediados de 1980 se acentuaba un enfoque respecto al establecimiento de metas y planeación. Los encargados de la alta dirección y especialistas en el tema eran quienes desarrollaban dichos planes para toda la organización.

De ese modo, Valdéz (2014, p. 21) expone que la alta dirección recibía metas y planes de parte del personal y dichas actividades se limitaban a procedimientos específicos ya

presupuestados. Para esta época, firmas de consultoría externa particulares empezaron a analizar el comportamiento de las organizaciones, destacando que las técnicas utilizadas eran poco adecuadas y conducían a tomar decisiones estratégicas que concedían conclusiones y evaluaciones simplistas.

Hofer y Schendel (1978) citado por Política Nacional para la Productividad y Competitividad (2001) se describió la estrategia como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Dado que durante las últimas tres décadas el mundo estaba sintiendo el impacto del proceso de cambio y este era constante y ascendente, las organizaciones evolucionaron aquellas formas de interacción con sus colaboradores, gracias a que la brecha de gestión se redujo y la participación en la toma de decisiones por parte de los estrategas ejecutivos está siendo parcialmente estudiada en base a las actividades del orden táctico y operativo con el fin de dar una dirección al objetivo de manera sinérgica. Adicionalmente, los campos de competencia se han incrementado y muchas empresas pueden ofrecer productos y servicios con similares características y es en ese momento donde el uso de las estrategias marca la diferencia.

Continuando entonces con el tema de estudio, se procede a explicar cuál es el proceso de la planeación estratégica. Para eso se utilizará como base la información que brinda Daza (2007, pp. párr. 13-20) citando a Hill C. y Jones G (2005) quien expone que este proceso consta de tres fases las cuales se organizan así:

Fase I.

Propósito Básico, análisis situacional tanto interno como externo.

En esta fase se genera un propósito básico organizacional en donde se contemple la Misión, la Visión y la Cultura. Transversalmente se encuentra lo que tiene que ver con el análisis del ambiente competitivo interno y externo (DOFA) y paralelamente a este, se contemplan los Factores Críticos de Éxito para así obtener los resultados del análisis del FCE y DOFA.

Fase II.

Selección de la Estrategia

En esta fase se selecciona la estrategia para luego estudiar los Niveles de la Estrategia, Dirección de la Estrategia, Objetivos de la Estrategia, Políticas y Calendarización.

Fase III

Implementación de la Estrategia

Tercera y última fase en la cual se lleva a cabo la planeación por departamento y posteriormente se ejecutan los recursos para al final evaluar y dar seguimiento al proceso.

Para contextualizar lo anterior, varios autores realizaron sus modelos de planeación estratégica, abriéndose camino a profundizar acerca de cómo se interrelacionan cada una de las fases del proceso estratégico para consolidar y estructurar gráficamente sus teorías.

Por lo tanto, (Gallardo, 2012) propone estudiar este proceso de la siguiente manera:

Una primera parte que habla del análisis, que consiste en analizar el entorno dentro de un contexto interno y otro externo. En el primero se analizan las fortalezas y las debilidades de la organización, su estructura organizacional, su propuesta de valor, la cadena de valor o supply chain management y el análisis financiero. Y por último el análisis externo; aquí se analizan las oportunidades y amenazas, las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales y tecnológicas así como también competidores, proveedores, clientes y demás grupos de interés que se relacionen en el andar de la organización.

Un segundo factor es la síntesis, el entorno también juega un rol muy importante, gracias a que se debe sintetizar toda la información para el proceder de los objetivos estratégicos y a partir de ellos definir una situación crítica, dar algunas prioridades considerando que no siempre se tendrá toda la capacidad, recursos y tiempo para suplir todas las necesidades. Por lo tanto, la síntesis se puede llevar a cabo mediante el uso de herramientas ya establecidas que corresponden a matrices como la FODA, la BCG, la Matriz McKinsey-GE, de impacto y probabilidad e impacto cruzado.

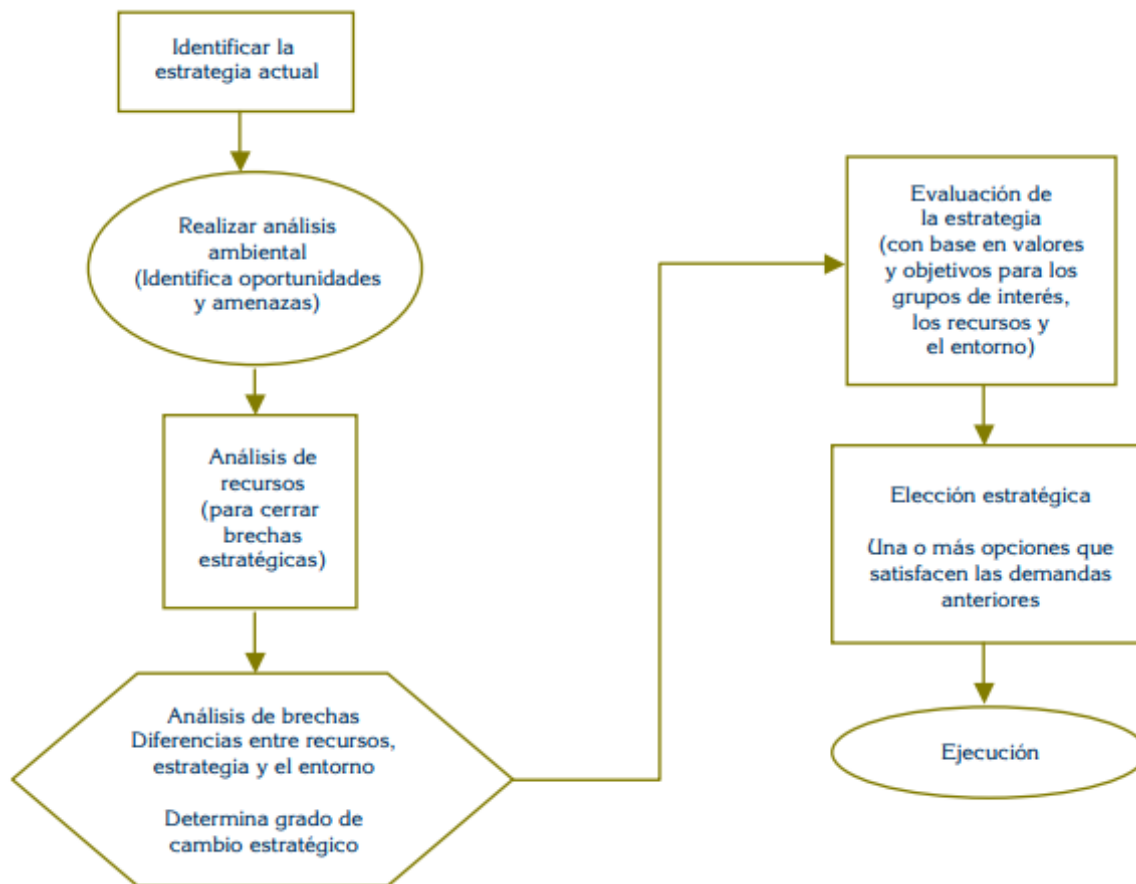
Por último se tiene los objetivos, todo proceso metodológico que implique un orden para definirlos. Se inicia con la derivación de los mismos, teniendo en cuenta factores superlativos que pueden interferir en la formulación estratégica. Los objetivos organizacionales sirven para asignar responsabilidades, planificar acciones, orientar procesos y medir resultados y se caracterizan por indicar acciones, representar fines, y tener jerarquías, además de coordinarse con los diferentes niveles en la organización.

Los objetivos se pueden clasificar como estratégicos y financieros y según su temporalidad en largo, mediano y corto plazo y pueden ser aplicados a todas las áreas funcionales de la

administración. Estos también pueden ser estudiados mediante factores de medición del desempeño y matrices que organicen la información con el fin de suministrar resultados que le sirvan a la Gerencia, término que se expone como Gerencia por Objetivos.

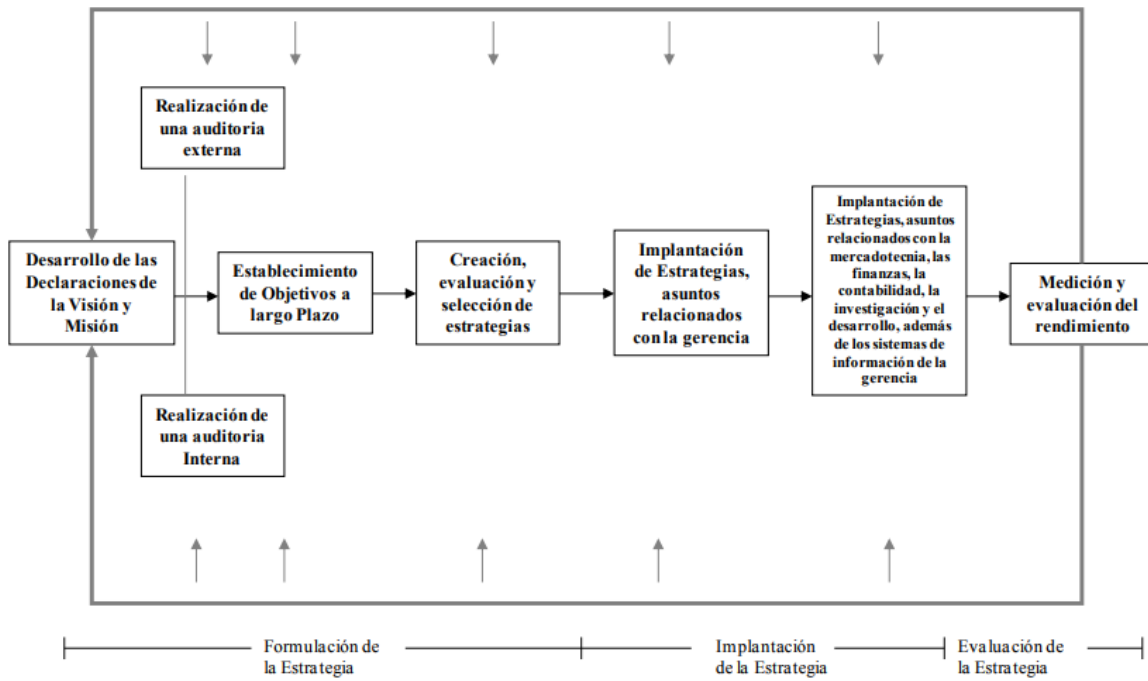
Es claro que lo que expone Gallardo (2012) puede ser relacionado gráficamente de acuerdo a la postura de cada autor. Por consiguiente, se tendrán en cuenta algunos de los modelos de planeación estratégica más importantes, encontrando lo siguiente:

Ilustración 1 Modelo de Hover y Schendel



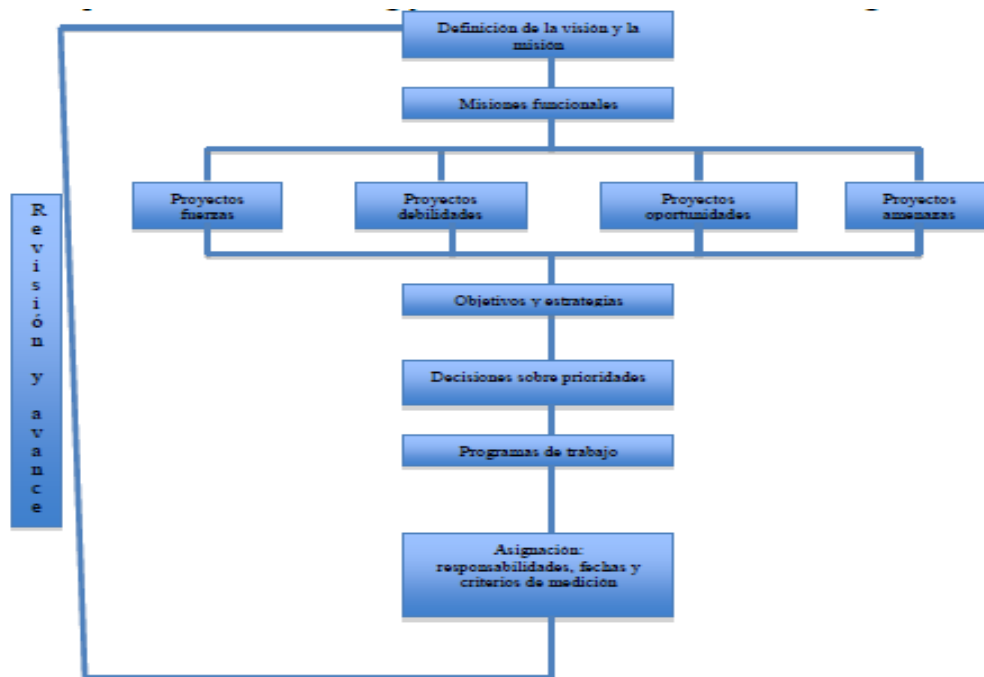
Fuente: Riveros (2008, p. 39)

Ilustración 2 Modelo Integral de Planeación Estratégica Fred. R David



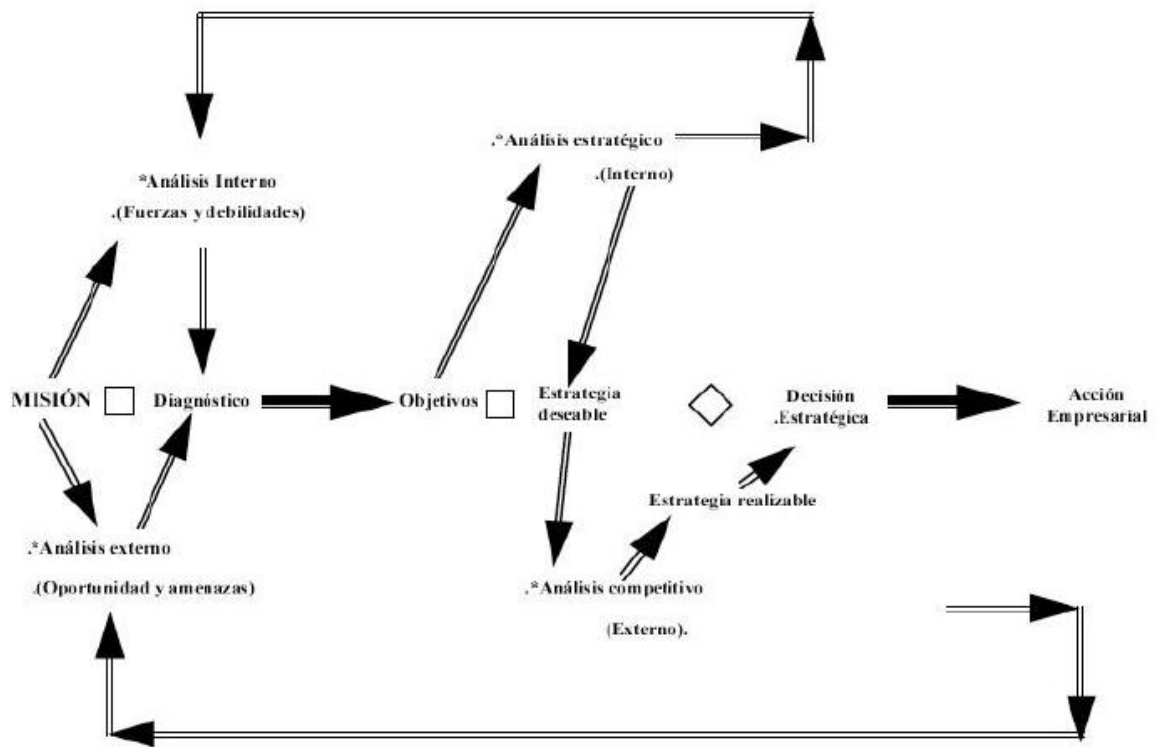
Fuente: Mendoza (2010, p. 36)

Ilustración 3 Modelo de Planeación de Mintzberg y Waters



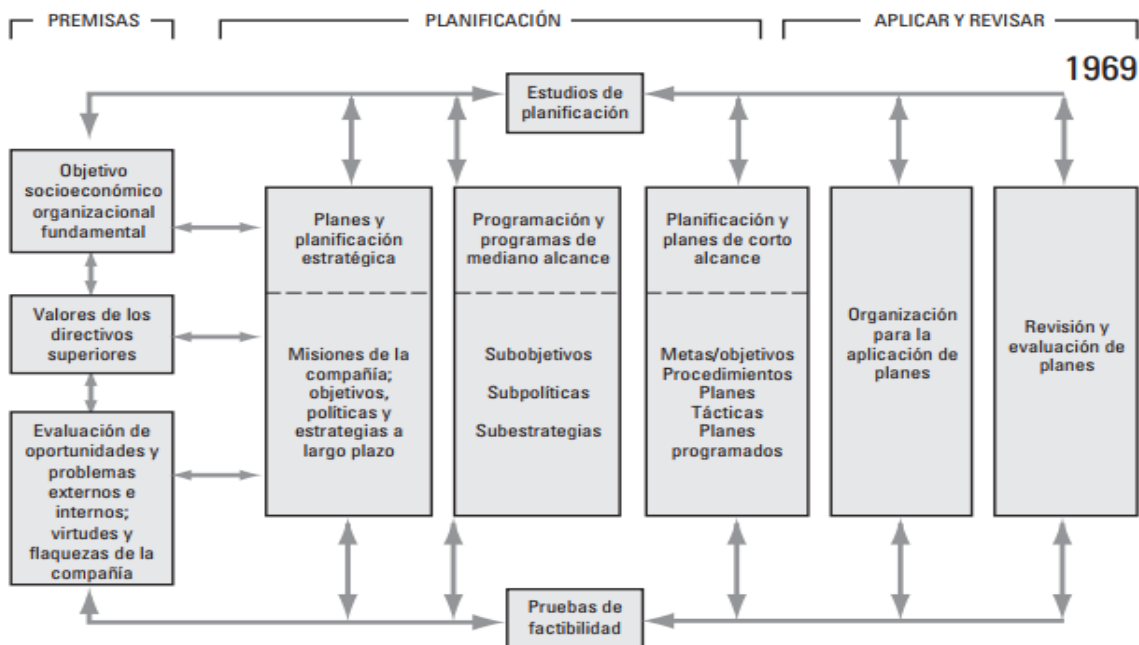
Fuente: Valdéz (2014, p. 30)

Ilustración 4 Modelo de Planeación Jean Paul Sallenave



Fuente: Valdéz (2014, p. 33)

Ilustración 5 El modelo Steiner de Planificación Estratégica



Fuente: Hernández (2014, p. 12)

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden visualizar algunos de los modelos de planeación estratégica estructurando gráficos para esclarecer cada una de sus teorías. En la ilustración 2, 3 y 4 el inicio de su modelo se basa en determinar la misión y la visión de la empresa mientras que para la ilustración 1 es fundamental identificar cual es la estrategia actual y analizar el entorno externo, y en la ilustración 5 el primer bloque de estudio se divide en premisas guiadas a los objetivos, valores y evaluación de oportunidades. Asimismo los modelos resaltan las fases de formulación de la estrategia en el centro de su gráfico, algunos con más detalle que otros, por ejemplo el modelo de Steiner (1969) especifica la temporalidad de los programas y planes, mientras que en el de Mintzberg y Waters se centran en el análisis externo de la organización para la creación de objetivos, estrategias y asignación de responsabilidades.

Flores (2005) citado por Valdéz (2014, pp. 23-24) indica que la empresa debe empezar haciendo la pregunta ¿dónde estamos? Como un análisis de la situación actual. En segunda medida interrogar el ¿a dónde vamos?, ¿cómo lo vamos a lograr?, haciendo referencia a las estrategias y su formulación. Finalmente ¿a dónde deberíamos ir? Considerando que no siempre el lugar a donde se debe llegar es el adecuado para el bien de la organización. A partir de eso, los especialistas en el tema agregan ciertas variables que hacen que el esquema sea más complejo en cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica.

A manera de conclusión, es importante recalcar que hoy en día las organizaciones deben optar por modelos innovadores que le permitan tener un control más efectivo de la información que a diario se maneja. La alta dirección es la encargada de tomar las decisiones pertinentes a los casos puntuales que se presenten en las áreas de la empresa, pero no es posible que se tome la mejor sin antes haber realizado un estudio previo de planeación. En este sentido, las organizaciones deben reconocerse a sí misma como una potencial fuente de ingresos a partir de

un modelo de negocio que solucione dificultades en la vida de las personas, y a raíz de ello transmitirlo a cada uno de los colaboradores con el fin de empoderar las labores y encarar los objetivos de manera clara y concisa.

Es claro que, en muchas ocasiones en Colombia, no se ha podido adquirir ese poderío empresarial de otros países. Lamentablemente las personas que aquí adquieren conocimientos, no fortalecen el producto interno del país creando empresa, sino que dudan de sus capacidades y prefieren desarrollarlas en multinacionales ya existentes, con el ánimo de obtener altos cargos, buenos salarios y un alto nivel de vida. Conectando con la anterior afirmación por parte de Spencer (2008) citado por Villafuerte y Leiva (2015, p. 38) En muchos países en vías de desarrollo, la atracción de inversión extranjera directa de empresas multinacionales (EMN) es un pilar de sus estrategias de desarrollo. Con la llegada de estas EMN se busca incrementar la competitividad, generar empleo, producir encadenamientos y obtener efectos de derrame (externalidades positivas) sobre el resto de la economía. Un ejemplo del autor se expone de la siguiente manera:

Cascante y Calderón (2015) citado por Villafuerte y Leiva (2015) comentan que:

A pesar de que ellos tienen su propio emprendimiento, aún no está lo suficientemente desarrollado, de tal manera que les permita poder vivir exclusivamente de la rentabilidad de este, por esa razón continúan ligados a la empresa multinacional. Sin duda alguna, la mayoría del capital creado para la inversión en su organización es proveniente de las remuneraciones brindadas por la multinacional e incluso sirve de gran apoyo en los momentos que el emprendimiento ha necesitado inyección de capital. (p. 45)

Si aquí se tuvieran visionarios que comprometan su sueldo mensual y piensen un poco en el largo plazo, de seguro se estaría investigando para la innovación, creando desarrollos admirables, empresas que aporten al producto nacional y empleos de Colombia para Colombia y su crecimiento como país.

Para terminar, se considera que la importancia de planear estratégicamente los objetivos permite tener una perspectiva global de qué se está haciendo y para qué se está haciendo, así como analizar los entornos más favorables para lograr un posicionamiento. La esencia de la planear es buscar las mejores alternativas para el futuro y lograr un propósito a través de herramientas como las estrategias y así avanzar anticipándose al cambio.

La escasez de emprendedores en Colombia, la falta de planeación de las organizaciones locales, políticas económicas neoliberales y los miles de egresados de universidades del país crean una problemática de gran envergadura a la hora de enfrentarse con un mundo globalizado lleno de barreras para el crecimiento profesional y personal. Se quiere plantear como una posible solución a este problema, ante todo, contar con un Gobierno que organice sus planes de desarrollo dándole prioridad al ciudadano del común la facilidad de educarse y abrir su mente a un nuevo modelo cultural que contagie a la población de esperanza y oportunidades.

Partiendo de lo anterior, ese estilo burocrático que ha trascendido a todos los niveles de organización en el país ha generado que los costos para acceder a los beneficios tanto educativos como de muchas otras índoles sean muy altos y para una gran mayoría de la población del país sean inalcanzables. Dado que el aparato productivo del país no supera las expectativas, hay un déficit fiscal que obliga a la política monetaria a incurrir en la imposición de elevados impuestos, el ingreso per cápita es deplorable y la riqueza se acumula en pequeños segmentos, generando

una brecha de inequidad notoria. Sin embargo, esto no quiere decir que no exista una solución y que por esa situación los colombianos deben vivir bajo las mismas circunstancias por el resto de su existencia. Si se pensara en un Gobierno que eduque a su pueblo y ofrezca mejoras en la calidad de vida de las personas, de seguro en el largo plazo, Colombia dejará de ser un país en vía de desarrollo para convertirse en uno de los principales países del cono sur en todos los aspectos.

Se debe seguir fomentando la innovación y la creatividad, los semilleros de las Universidades deben integrarse de la mano con el gobierno con el fin de generar inversiones superlativas en las áreas del conocimiento. Fomentar el emprendimiento, apoyando la investigación y fortalecer los planes de desarrollo incorporando las zonas más vulnerables del país, dando paso a la participación de todos para la construcción de un mejor futuro. La guerra no puede ser más una excusa.

BIBLIOGRAFÍA

Bon, I. S. (s.f). *Monografías*. Obtenido de Monografías:

<http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administracion/planificar-la-administracion.shtml>

Daza, A. (2007). *Gestiópolis*. Retrieved from Gestiópolis:

<https://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica-y-creacion-de-la-estrategia/>

Freedman, L. (2016). Estrategia: Una historia. In L. Freedman, *Estrategia: Una historia* (p. 13).

Londres: La Esfera de los Libros.

Gallardo, J. R. (2012). Administración Estratégica. In J. R. Gallardo, *Administración*

Estratégica: De la visión a la ejecución (p. 42). México D.F: Alfaomega Grupo Editor S.A.

George JR, C. S. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. In C. S. George JR, *Historia*

del Pensamiento Administrativo (p. 163). México D.F: PEARSON EDUCACIÓN.

Retrieved from <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-de-planeacion>

Hernández, Z. T. (2014). Administración Estratégica. In Z. T. Hernández, *Administración*

Estratégica (p. 12). México D.F: Grupo Editorial Patria.

Leiva, R. Á. (2015). Cómo Surge Y Se Vincula El Conocimiento Relacionado Con El

Desempeño En Las Pymes: Un Análisis Cualitativo. *Revista CEA*, 38.

Mendoza, C. F. (2010, Marzo 25). "*Propuesta De Estrategias Para Una Empresa Mexicana*

Integradora De Sistemas Electrónicos De Seguridad". Mexico D.F, México.

- Palacios, L. C. (2016). Dirección Estratégica. In L. C. Palacios, *Dirección Estratégica* (p. 3).
Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramos, A. (2009). La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá . *REVISTA Universidad EAFIT. Vol. 45. No. 154, 57, 58.*
- Reyes, O. (2012). Planeación Estratégica para Alta Dirección. In O. Reyes, *Planeación Estratégica para Alta Dirección* (pp. 6, 7). México D.F: Copyright.
- Riveros, M. B. (2008). Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la Teoría. *Revistas U Externado*, 39. Retrieved from <http://revistas.uexternado.edu.co>:
<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450>
- Saenz, J. M. (2011). El plan de Marketing en la Práctica. In J. M. Saenz, *El plan de Marketing en la Práctica* (p. 49). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- SENA. (2001, Julio). *Política Nacional para la Productividad y Competitividad*. Retrieved from <http://www.banrepcultural.org>:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica8.htm#2>.
- Valdéz, J. L. (2014, Mayo 21). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México. *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México*. Puebla, México.