

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. DEFINICIONES

La planeación constituye una base que determinan el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata sólo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.¹²

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, sólo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo: La Planeación Estratégica Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco: La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato Y Renau: La Planeación Estratégica Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg Y Waters: 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.¹³

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza par definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

4.2. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿ Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensible ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la **Teoría General del Sistema**, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.¹⁴

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

A su vez, Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

4.3. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

- **Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.**

Etapas para el proceso de planeación estratégica:

A.- Determinación de la misión o razón de ser.

1. Determinación de la estrategia.
2. Determinación de las tácticas.
3. Determinación de los proyectos.

B.- Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

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

C.- Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

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

D.- José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

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

E.- Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Formulación de la visión
4. Determinar Áreas de Resultados Claves.
5. Elaboración de los objetivos.
6. Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.
8. Diseño organizativo
9. Sistema de Control¹⁵

4.4. LA MATRIZ FODA

La descripción de los escenarios así concebida fue tomada en cuenta por los estudiosos de la administración para presentar una herramienta de análisis basada en cuatro grandes variables, determinantes en la concepción de planeación la estratégica. La Matriz FODA, cuya utilización conduce a planear la estrategia organizacional para dar respuesta a la solicitud de los escenarios que circundan las organizaciones.

En primer lugar, el gran escenario, ese macrosistema, hay que asimilarlo a la luz de las "oportunidades" y las "amenazas", nos dice hasta donde puede extenderse la organización, muestra el camino por donde ha de moverse y avanzar, pero también le dice hasta donde y por qué no es conveniente acercarse a determinado subescenario, porque existen grados de amenazas, fatales para el avance de sus planes.

Las organizaciones buscan afanosamente las oportunidades, se fijan ahí, se detienen para hacer presencia. Regresan entonces a su ámbito interno para analizarlo a la luz de sus "fortalezas" y "debilidades".

Empieza un análisis serio de sus riquezas propias representadas en sus recursos: económicos, humanos, locativos, de apoyo, etc.

En el caso de mi experiencia profesional, desarrollé un Diagnóstico organizacional del colegio, aplicando este modelo. Pues para desarrollar estrategias que mejoraran su Imagen Institucional y se optimice el logro de resultados, fue necesario primero hallar las debilidades y fortalezas internas; y a su vez, las oportunidades y amenazas del entorno, para así potencializar los factores positivos, permitiendo superar y corregir los aspectos negativos, con el previo conocimiento preveedor, además, de las amenazas futuras también. (Anexo 1)



Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001). Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley