

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
HENRY MINTZBERG**

JUNIOR ESTIVEN CUERO OSORIO
ANA MILENA ESPINOSA ORTEGÓN
MARTHA INÉS GUEVARA RESTREPO
KATHERIN ANDREA MONTOYA ZAPATA
LEIDY PATRICIA OROZCO MORENO
YEIDI ANDREA ORTIZ MARTÍNEZ

Presentado a:
CARLOS ANTONIO TELLO CASTRILLÓN

Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira
Fundamentos de la Administración
2007

Antecedentes

Sun Tzu, fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Él no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra", que se estima que fue escrito alrededor del año 500 A.C. En su libro "El Arte de la Guerra" en el Capítulo VIII, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, **los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno sabe cómo manejar las fuerzas armadas.** Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él.

Baidaba, en su libro Calila e Dimna escribió sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. "Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
2. "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. "La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Inicios de la Planeación Estratégica

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando él planeaba conquistar Roma él inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von "Neuman" y Oskar Morgenstern en su obra <la teoría del juego>. La **teoría de juegos** es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro "*La sociedad post-capitalista*", en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad.

En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Para Drucker, pues, las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

Planeación

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. y entre ellos tenemos:

1. **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La necesidad de planear

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

Partes del proceso de planeación



La Importancia de la Planeación: Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, jefes del ejército. Verbo griego stategos Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de

negocios. "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos".

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica" (strategic mangement).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes".

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados del futuros.

Planeación Estratégica

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyo ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito

en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Esta proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Por qué Planeación Estratégica

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

1. **Aceleración del cambio tecnológico:** A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. **La creciente complejidad del oficio gerencial:** Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación alargo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

Valores Estratégicos

1. **Conocimiento y satisfacción del cliente:** Este se trata de conocer y de saber quienes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
2. **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es vital para poder **tomar decisiones de gestión**. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
3. **eficiencia:** es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
4. **Innovación:** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
5. **Sinergia:** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes
6. **Liderazgo:** es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al Liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a éstos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

Pensamiento estratégico

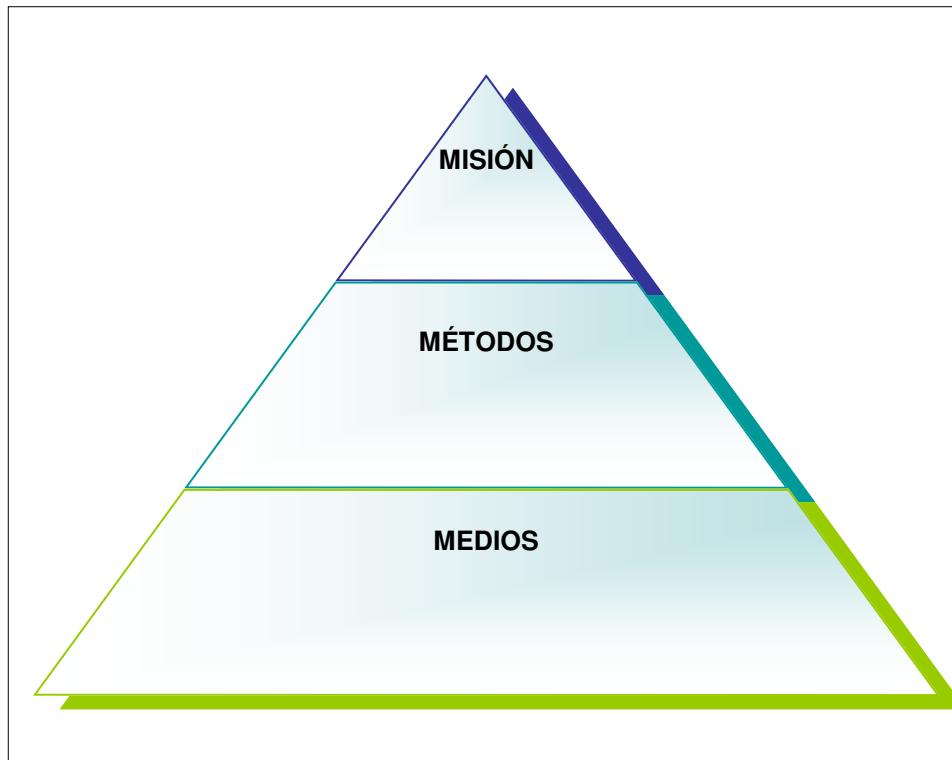
El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza mas profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir que es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

- ❖ El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- ❖ El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.
- ❖ La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- ❖ El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- ❖ El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- ❖ Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Debemos ligar la iniciativa con la “acabativa”. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico NO HACEMOS NADA.

- ❖ El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización:
 - Operativas
 - Administrativas

- Técnicas
 - De control
- ❖ Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales



Misión

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que

podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión describe:

1. El concepto de la empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista la empresa.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

1. La historia de la misma.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos con los que cuenta la administración.
5. Las competencias distintivas

Visión

La *Visión* es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- ❖ Los clientes
- ❖ Los proveedores

- ❖ Los empleados
- ❖ Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia donde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma ñeque esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Además debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan y también debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

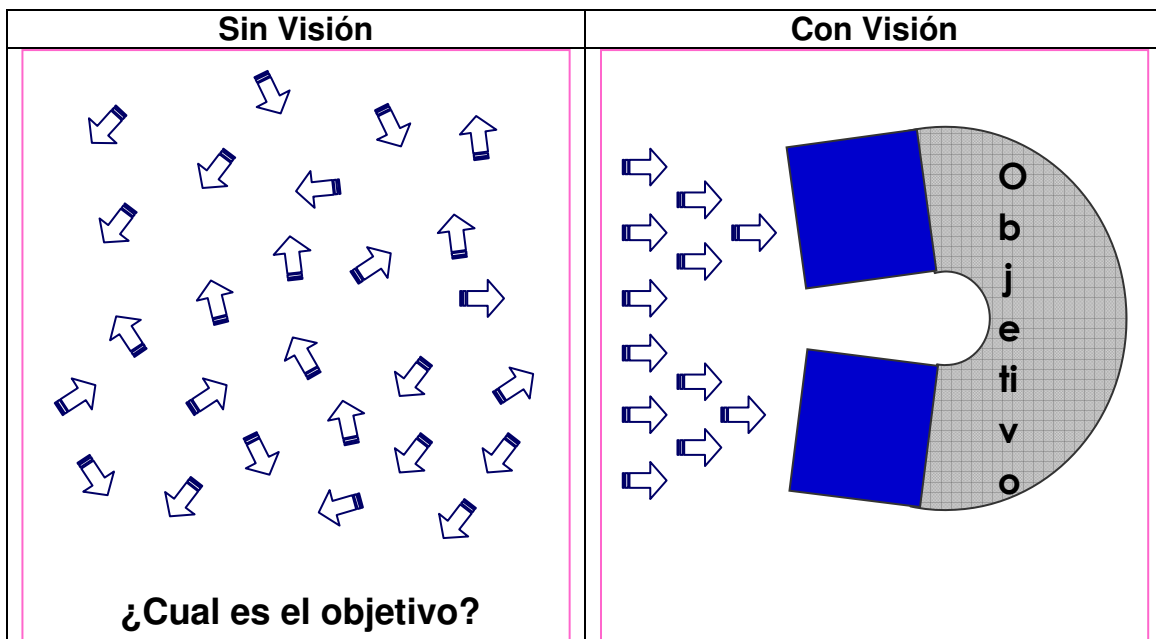
- ❖ La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.
- ❖ Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple: Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico. La visión nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar.
- ❖ Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.

“Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a donde va”.

Alfredo Acle

¿Por qué una Visión?

- ❖ Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- ❖ En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- ❖ Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- ❖ Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.



Elementos de la visión

1. Panorama del Futuro

El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.

2. Marco Competitivo

Los negocios y lugares en que la empresa competirá.

3. Objetivos Fundamentales

Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

4. Fuentes de Ventajas Competitivas

Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.

Diferencia entre la Misión y la Visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none">❖ Captura la razón de ser de una organización❖ Describe una realidad que perdura en el tiempo	<ul style="list-style-type: none">❖ Expresa una aspiración de la organización❖ Describe un cambio que motiva al personal❖ Se desarrolla en un lapso de tiempo específico❖ Motiva a actuar

Diferencias entre misión, visión y estrategia

Misión	Visión	Estrategia
Descripción del porque la empresa existe	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.	Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana.
Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización	Guía el desarrollo de la estrategia y organización	Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo
Describe una realidad duradera	Describe una nueva realidad inspiradora	Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa
Útil para entes internos y externos	Se puede lograr dentro de un periodo específico	Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias
Su logro puede ser infinito.	Se usa primordialmente al interior de la empresa.	

Política

El término política se refiere a pautas, reglas, formas y práctica administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionadores para lograr las estrategias.

Objetivos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Tipos de Planeación

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:

1. Planeación Personalizada

Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc. Dichas cualidades, según Eduardo Domínguez Corona, se traducen en recursos para su gdesenvolvimiento personal.

2. Planeación Operativa

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad

total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- ❖ Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- ❖ Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- ❖ Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- ❖ Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

- ❖ Todos estos instrumentos, según el mismo autor²⁹⁵, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
 - ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?
 - ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente?
 - ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
 - ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?
 - ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
 - ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?

4. Planeación sistémica

Ricardo Guerra Quiroga menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos por un lado, y por otro las conexiones o interacciones.

5. Planeación para el “Mejoramiento de la Calidad de Vida”

Pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresan en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades.

6. Planeación táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

7. Planeación ecológica

Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica. El enfoque integral de su gestión se basa en la división territorial en regiones naturales: la orografía, el clima, el suelo, las condiciones del hábitat, estudios forestales, edafología, etc. La definición de la capacidad ambiental a efectos de planificación del espacio se genera por medio de la sostenibilidad o sustentabilidad.

8. Planeación participativa con fines operativos (método de intervención)

Este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que funcionan como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción (métodos de intervención social).

Dentro de la intervención social se distinguen cuatro fases: estudio/investigación que culmina en un diagnóstico; la programación de actividades pertinentes y necesarias para intervenir sobre una situación social problemática; la ejecución, que es el momento de la acción y que implica la realización de un conjunto de actividades con el fin de transformar una situación-problema y la evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

9. Planeación polarizada

Las regiones polarizadas están basadas en la existencia de la comunicación; de aquí que las zonas carentes de comunicación no formen parte de ninguna de las áreas de influencia analizadas en este estudio. La región polarizada es por naturaleza un conjunto heterogéneo en el cual las diversas partes presentan un carácter complementario, y mantienen de una manera privilegiada mayor intercambio con un polo que con cualquier otro del mismo orden.

10. Planeación normativa

La planificación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen

racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

Sus perspectivas, enfoques y modos de considerar los factores que intervienen en ella se desarrollan de la siguiente manera: la planeación normativa es un problema meramente técnico; se centra en la “lógica de la formulación”; los planes, programas y proyectos expresan lo deseable; enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social; importancia del papel de los expertos en la elaboración del plan, programas y proyectos; el centro de la planificación es el diseño y suele expresarse en un plan-libro que expresa lo que debe hacerse; la definición de los objetivos resulta de diagnóstico elaborado por los técnicos; importan decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable; no considera oponentes, obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan; el punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico; el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del deber “ser”; la dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, normalizado y articulado de actuación.

11. Planeación prospectiva

La planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones.

Los Propósitos de la planeación estratégica

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones

particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

A. 2 Identificación de los actuales objetivos y estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ❖ ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ❖ ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ❖ ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ❖ ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del ambiente

Luego de definir las metas e la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal

de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compran más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión. Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

- ❖ Análisis Externo
- ❖ Análisis Interno

A.3.1 Análisis externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales,

culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

A.3.2 Análisis interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de decisiones estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de opciones estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- (1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- (3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- (4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de alternativas estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

B.1-Diseño de una estructura organizacional

B.2-Diseño de sistemas de control

B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una

organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las

luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Bibliografía de Henry Mintzberg

(Nació en Canadá el 2 de septiembre, de 1939) es un académico internacionalmente reconocido y autor de negocios y gestión. En la actualidad es Profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad de McGill en Canadá, donde ha estado enseñando desde 1968, luego de obtener su Ph.D. de la MIT Sloan School of Management.

El Profesor Mintzberg escribe prolíficamente en las áreas de gestión y estrategia de negocios, con más de 140 artículos y trece libros. Su trabajo inicial, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, critica algunas de las prácticas del planeamiento estratégico actuales y es considerada lectura requerida para cualquiera que seriamente desee considerar tomar un rol de definición de estrategias dentro de su organización.

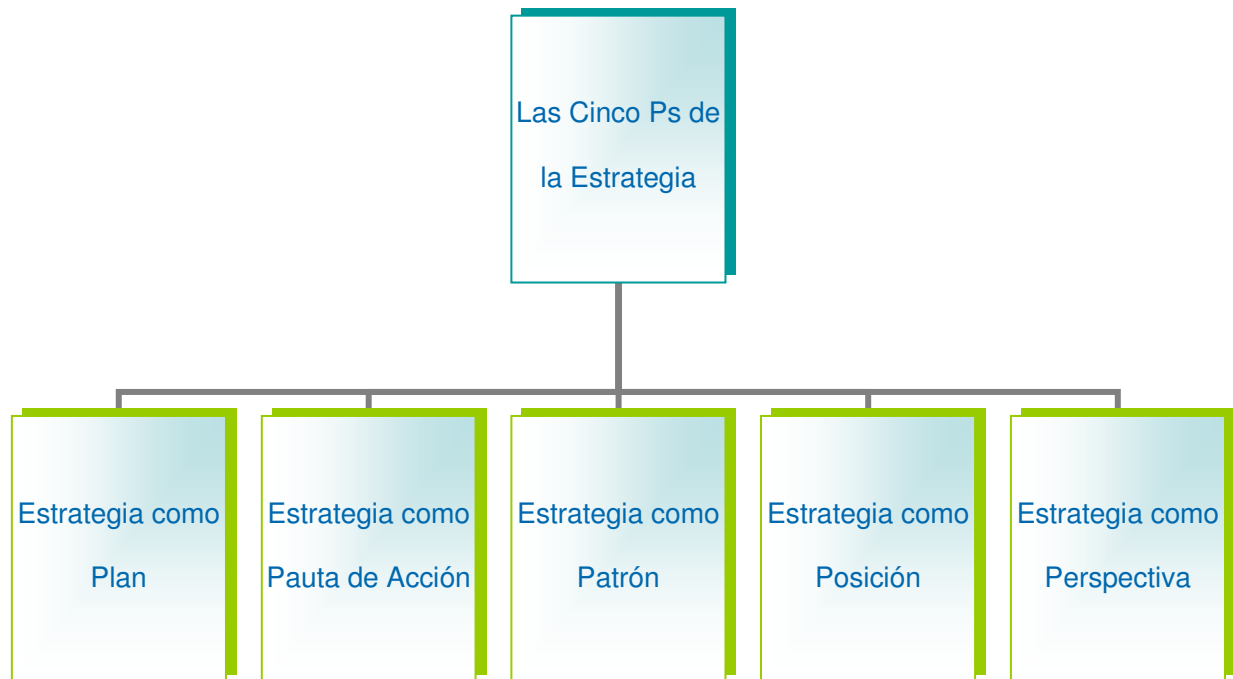
El Profesor Mintzberg recientemente ha publicado un libro titulado *Managers Not MBAs* (Gerentes no MBAs) el cual fundamenta lo que el cree está errado con la educación en gestión en la actualidad y, algo controversialmente, señala a prestigiosas escuelas de graduados en administración como Harvard Business School y la Wharton Business School en la Universidad de Pennsylvania como ejemplos de como la obsesión con los números y una tentativa sobre entusiasta en hacer la gestión en una ciencia de hecho puede dañar la disciplina de la gestión. El también sugiere que un nuevo programa de maestría, enfocada a gerentes en practica laboral (en oposición a estudiantes jóvenes con poca experiencia del mundo real), y enfatizando en temas prácticos, puede ser más conveniente. Irónicamente, aunque el Profesor Mintzberg es algo crítico sobre el negocio de consultoría en estrategias, el ha ganado dos veces el Premio McKinsey por publicar el mejor artículo en la Harvard Business Review. En 1997 él fue condecorado como Oficial de la Orden de Canada. En 1998 fue condecorado como Oficial de la Orden Nacional de Quebec. Está casado con Sasha Sadilova y tiene dos hijos, Susie y Lisa.

Libros:

- ❖ Strategy Bites Back: It is Far More, and Less Than You Ever Imagined, con Ahlstrand y Lampel, (2005).
- ❖ Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, (2004).
- ❖ The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, (2003).
- ❖ Managing Publicly (2000).

- ❖ The Strategy Process, con James Brian Quinn y Sumantra Ghoshal, (1998).
- ❖ Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, (1998).
- ❖ The Canadian Condition: Reflections of a "pure cotton", (1995).
- ❖ The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, (1994).
- ❖ Structure in Fives: Designing Effective Organizations, (1983).
- ❖ Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, (1989).
- ❖ Organizations: A Quantum View, por Danny Miller & Peter Friesen, (1984). Escrito con la colaboración de Mintzberg quién escribió el capítulo 1, "The Case for Configuration", y el capítulo 3, "A Typology of Organizational Structure". "The Case for Configuration" también se encuentra en Beyond Method: Strategies for Social Research, por Gareth Morgan, (1983).
- ❖ Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record 1946-1976, (1984).
- ❖ Power in and Around Organizations, (1983).
- ❖ The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, (1979).
- ❖ Clues to Executive Time Control: The Manager - Puppet or Conductor?, (1977).
- ❖ Impediments to the Use of Management Information, (1975).
- ❖ The Structure of Strategic Decision Processes, con Raisinghani & Theoret, (1975).

Las Cinco Ps de la Estrategia



1. Estrategia como Plan

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- ❖ **En la milicia:** la estrategia implica “trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, decidir acerca de los compromisos individuales”.
- ❖ **En la teoría del juego:** La estrategia es “un plan completo”, que especifica las elecciones que se harán en cada situación posible.

- ❖ **En la administración:** “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una aceptación del término en el sentido específico que es conveniente definir.

2. La Estrategia como Pauta de Acción

Pauta de acción

Como plan, una estrategia también puede ser una, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

3. La Estrategia como Patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca.

Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su modelo T solo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos. Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes

fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeo en forma consiente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia, no asumida conscientemente. Algunas estrategias no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

4. La Estrategia Como Posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos un lugar “único” en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en si ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por

igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

5. Estrategia como Perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo h-p, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto Mc Donald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia fue Philip Selznick quien escribió con relación al carácter de una organización, compromisos sobre maneras de actuar y de responder objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: Los antropólogos hacen referencia a la cultura de una sociedad y los sociólogos a su ideología, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la gran estrategia de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como la teoría de los negocios y su fuerza impulsora.

Sobre toda esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

Sin embargo lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

La Dirección Estratégica

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

Estrategia Organizacional

Es una rama de la Administración de empresas y se basa en los conocimientos de otras ciencias como el Marketing, las Finanzas Corporativas. La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

El desarrollo de una estrategia requiere un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa.

Formulación y puesta en práctica de la estrategia

La administración estratégica puede ser considerada como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y de la puesta en práctica de la misma. La formulación de la estrategia implica:

- ❖ Hacer un análisis de situación: interno y externo Análisis DAFO.
- ❖ Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- ❖ Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos.

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- ❖ Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología).
- ❖ Establecimiento de una estructura funcional.

- ❖ Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- ❖ También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continuas. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

El planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico o Planificación estratégica reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable. La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro. Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

El planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico o Planificación estratégica reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable. La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una

manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro. Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

Las falacias según Henry Mintzberg

Mintzberg plantea tres falacias en el concepto de planeamiento estratégico:

- ❖ La primera tiene que ver con la predeterminación. Se plantea como una herramienta predictiva respecto al futuro. (La empresa debe saber predecir la evolución del entorno, controlarlo o asumir su estabilidad.
- ❖ La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación. Supone un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día.
- ❖ La tercera tiene que ver con la formulación del proceso. Supone que la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico.

Razones por las que las estrategias fallan

Hay muchas razones por las que los planes estratégicos fallan, especialmente:

- ❖ Falta de entender al cliente - Investigación de mercados inadecuada o incorrecta.
- ❖ Inhabilidad de predecir la reacción ambiental.
- ❖ Fallas en la coordinación operativa.
- ❖ Falta de compromiso con la estrategia de la alta gerencia.
- ❖ Falta de recursos suficientes en la compañía para lograr el correcto desarrollo de la tarea.
- ❖ Estrategia mal o insuficientemente explicada a los empleados.
- ❖ Ningún o mal diseño de incentivos dados a los trabajadores para abrazar la nueva estrategia.

- ❖ Comprensión inadecuada de la resistencia interna al cambio.

Lo que No es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Roles Administrativos

Henry Mintzberg (1975), identificó una serie de roles que cumplen los administradores al desempeñar las funciones básicas de planear, organizar, dirigir y controlar que agrupa en los llamados roles interpersonales (figura administrativa, líder y enlace); los informativos (seguimiento, divulgación y comunicación); y los de toma de decisiones (emprendedor, manejo de contratiempos, asignación de recursos y negociación).

Para alcanzar la eficiencia organizacional, el administrador debe desempeñar en forma adecuada cada uno de los papeles anteriormente señalados, el desarrollo de las habilidades humanas es un aspecto de vital importancia para el administrador de nuestros días, ya que es sólo a través de ellas, que se podrán

cumplir cabalmente con los otros. Para ello, es necesario que los administradores se conviertan en sujetos capaces de influir en la conducta de los individuos con los que se trabaja.

1. Roles Administrativos

A fines de la década de los 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores de cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con base en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categoría específicas de comportamiento administrativo. Se les puede agrupar en aquellos que se ocupan en primer lugar de las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

2. Roles Interpersonales

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de la universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación o figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder, este rol incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador, y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese

gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

3. Roles de Información

Todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, esto se hace por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores, y cosas semejantes. A esto Mintzberg lo llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños, los administradores también desempeñan el rol de vocero.

4. Roles Decisionales

Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisiones. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas en respuesta a los problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.

5. Evaluación

Cierto número de estudios de seguimiento han probado la validez de las categorías de los roles de Mintzberg en distintos tipos de organizaciones y en diferentes niveles dentro de algunas organizaciones. La evidencia apoya en general la idea de que los administradores –sin que importe el tipo de organización o su nivel dentro de la misma- desempeñan roles similares. Sin embargo, el énfasis que los administradores dan a los diversos roles parecen cambiar con el nivel jerárquico. En particular los roles de diseminador, figura decorativa, negociador, enlace y vocero son más importantes a niveles superiores que a los inferiores. A la inversa, el rol del líder es más importante para los administradores de nivel inferior que para los administradores de nivel medio o superior.

¿Han invalidado estos diez roles, que se derivan de observaciones reales de las funciones administrativas, las funciones más tradicionales de planeación, organización, dirección y control? No...

En primer lugar, el enfoque funcional todavía representa la forma más útil de conceptualizar las funciones administrativas. "Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para clasificar las miles de actividades que llevan a cabo los administradores y las técnicas que utilizan en términos de las funciones que desempeñan para el logro de las metas organizacionales. En segundo lugar, Mintzberg puede ofrecer un esquema de clasificación con más detalle y más elaborado que el que hacen los administradores, estos roles son sustancialmente reconciliables con las cuatro funciones. Muchos de los roles de Mintzberg se alinean fácilmente con una o más de las funciones. La asignación de recursos es parte de la planeación, como lo es el rol emprendedor. Los tres roles interpersonales son parte de la función de dirección. La mayor parte de los otros roles caben en una o más de las cuatro funciones, pero no con otros es así. La diferencia se explica en los sustancial por las actividades que se mezclan y el trabajo administrativo puro de Mintzberg.

Todos los administradores realizan algunos trabajos que no son puramente administrativos. El hecho de que los ejecutivos estudiados por Mintzberg emplearan tiempo en relaciones públicas u obteniendo dinero atestigua la precisión de los métodos de observación de Mintzberg, pero muestran que no todo lo que el administrador lleva a cabo necesariamente es una parte esencial del trabajo administrativo. Lo anterior puede haber dado como resultante el que se incluyan en los esquemas de Mintzberg algunas actividades que debieran haberse excluido.

Los comentarios anteriores, ¿significan que se invalidan las categorías de roles de Mintzberg? ¡De ninguna manera! Es evidente que Mintzberg ofrece nuevas perspectivas de lo que los administradores realizan. La atención que su trabajo ha recibido es muestra de la importancia que se atribuye a la definición de los roles administrativos.

Conclusiones

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante planeación, organización dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Los cambios que se presentan en el contexto mundial han producido nuevas tendencias en el campo de la administración, mismas que han provocado una

reconstrucción de los paradigmas tradicionales de la gestión organizacional. La velocidad del cambio seguirá incrementándose, convirtiéndose éste en la única constante. Esto implica que las organizaciones vivan en un mundo turbulento e incierto, en el que constantemente entran en escena nuevos actores, modificándose así las condiciones competitivas.

Los administradores actuales como los del futuro deberán tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también, la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad organizacional.

Bibliografía

<http://www.virtual.unal.edu.co>

[www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica)

www.monografias.com

<http://es.wikipedia.org>