

ANEXO

PROCESO DE LA PLANEACIÓN

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los dirigentes como de los colaboradores, sólo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia y
3. Evaluación de la estrategia

1. Formulación de la Estrategia



Concepto

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en tomar decisiones con base en las siguientes preguntas:



Pregunta

¿En qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil?

a) Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión.



Pregunta

Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas:

¿Qué queremos de la empresa?

La misión expone el **porqué** de la existencia de la organización y el **qué** debe hacer; esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.



Valores y principios

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los dirigentes y administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.



Ideas rectoras

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

b) Identificación de los Objetivos y Estrategia Actuales

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los dirigentes y administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso.



Método

Esta etapa consiste en 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 líderes 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 dirigencia y la alta dirección están 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, se formulan preguntas como las siguientes:



Pregunta

1. ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
4. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
5. ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

c) Análisis del Ambiente



Método

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual se identifican qué aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.



Herramienta

Este análisis permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Así mismo, Todo planeamiento se resume en saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización; esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de la misma.

Se puede clasificar este paso en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

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."



Método

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

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización 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 un sector o industria.



Idea

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una empresa facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial.



Método

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.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras y el aumento de competencia de las empresas extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es:



Ideas rectoras

Las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar 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.

Análisis Interno



Método

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 e 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 del sector.



Herramienta

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



Ideas rectoras

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 empresas 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 empresa.

d) Toma de Decisiones Estratégicas



Método

La toma de decisiones estratégicas implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con sus oportunidades y amenazas externas.



Herramienta

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA debe fundamentarse en las fortalezas de una empresa 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:

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.



Método

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.

Evaluación de Opciones Estratégicas

Se han 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, y
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.

Selección de Alternativas Estratégicas



Ideas rectoras

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.

2. Implementación de la Estrategia



Método

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los colaboradores 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 o gestión estratégica.

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

1. Diseño de una estructura organizacional
2. Diseño de sistemas de control
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

1. Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta 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.



Método

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.

2. Diseño de sistema de control



Método

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 colaboradores.

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

Si la empresa 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.



Ejemplo

Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzcan costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una empresa 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.

4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración o gestión estratégica se caracteriza por una toma de decisiones, 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, lo que puede provocar conflictos. Por tanto, las unidades pueden competir, entre sí, por una mayor participación en los recursos finitos de la organización.



Método

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades, o bien a través de una evaluación de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones acerca de las decisiones políticas correctas.

Las luchas por el poder y la formación de alianzas 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 conflictos, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

3. Evaluación de la Estrategia



Método

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien; 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.

Este monitoreo sirve para reforzar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.



Ejemplo

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 entes de control desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:



Pregunta

1. ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2. ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:



Método

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
2. Evaluación del desempeño y
3. Aplicación de acciones correctivas.



Ideas rectoras

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.