

Elaboración de un Plano Estratégico

Como su nombre lo menciona, un plan estratégico se compone por estrategias y políticas que se usan para lograr las metas de la organización a través de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Mediante el proceso de planeación se define qué tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática; es decir, está organizada y conducida con base a una realidad entendida. Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación.

Estas características son definidas por Colón D. (2009):

- Proceso continuo, flexible e integral.
- De vital importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

Un plan estratégico debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?

Los pasos a seguir para la implementación de las estrategias permite llevar de una manera organizada la planeación estratégica de cualquier organización. Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera (Colón D., 2009):

En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Se debe formular la Misión que incorpore la filosofía de los estrategas de una organización. De igual forma, se formula la Visión, que es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Elaboración de un Plano Estratégico

1. Diagnósticos y escenarios. Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor, lo cual se logra mediante un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.

2. Objetivos. Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendente, descendente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- a. **Conveniente.** Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe de ser planeado si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.
- b. **Mesurable a través del tiempo.** Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas, sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.
- c. **Factible.** Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.

El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en el aspecto económico, social, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades, directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, etc.

Elaboración de un Plano Estratégico

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; Barthelmess, C. (2009) menciona que todo proceso de planeación necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia.
- B. Implementación de la estrategia.
- C. Evaluación de la estrategia.

A. Formulación de la Estrategia. 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 fuerzas 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 decidir 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.

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. Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

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

C. Evaluación de la Estrategia. Una vez implementada la estrategia, los gerentes deben saber si está funcionando bien, por lo tanto necesita realizar un monitoreo de la ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y la formulación de estrategias para reafirmar metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Elaboración de un Plano Estratégico

Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?, ¿están logrando los resultados deseados? Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

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

Referencia:

- Colón, D. (2009). Planeación estratégica. Argentina: El Cid Editor | apuntes, Web. 26 November 2015.
 - Barthelmess, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Argentina: El. ProQuest ebrary. Web. 26 November 2015.