

Planeación Estratégica

Altos márgenes de competitividad en el ámbito empresarial han orillado a los administradores a reflexionar sobre ciertos asuntos: hacia dónde debo evolucionar la organización y cómo ha de transformarse para perpetuarse; cómo mejorar el desempeño en los mercados, crecer y prosperar; o, qué debe hacerse para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro. Todo esto sobre la base de ambientes que se transforman consistentemente y ante lo cual resulta imprescindible que el administrador estratégico afronte riesgos, con base en el criterio y la experiencia profesional.

Debido a los cambios registrados a nivel mundial, a partir de la década de lo setentas, y del contexto que continuaba transformándose de manera acelerada, las cúspides de las organizaciones vieron la necesidad de analizar y desarrollar estrategias que les permitieran adaptarse a estos escenarios, comparado contra aquellas décadas de los años sesentas en la cual el riesgo se desconocía y la planeación preocupaba solo a corto plazo.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a escenarios inestables por excelencia, al caos, la incertidumbre y el riesgo constante, además de las vertiginosas transformaciones en materia política, fiscal, científica, social, tecnológica, ecológica y cultural.

De manera que las organizaciones actuales no solo necesitan recurrir a la planeación estratégica sino a diversos métodos y aplicaciones de la administración para enfrentar las condiciones imperantes. Pero detengámonos en el tema de planeación estratégica.

Planeación Estratégica

Para Strickland (2002), resulta un punto nodal establecer primeramente la estrategia. Para él, la estrategia puede concebirse como el plan de acción con el que cuenta la alta dirección para colocar al negocio o la organización en una sobresaliente posición respecto al mercado, competitiva, exitosa y eficaz en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, y eficiente en cuanto su operatividad.

La estrategia debe lograr la lealtad de los clientes y lograr competitivamente a la empresa como la mejor del mercado. La estrategia significa el compromiso que establece la organización consigo misma en armonía con el mercado, con su entorno. Por esta razón implica también un plan de acción interno en cuanto a decisiones y acciones coordinadas en un mismo esfuerzo, que involucra desde los directores hasta los supervisores, y debe otorgar una guía cuya finalidad sea orientar la toma de decisiones y los eventos inesperados, la voluntad coordinada entre disímiles áreas de trabajo integradas en un todo organizado y articulado.

Los administradores estratégicos deben de poseer la capacidad de prever el futuro con base en los indicadores y evaluación de expresiones del ambiente en los ámbitos de la tecnología, las finanzas, la cultura, las expresiones sociales, las cuestiones laborales, entre otros.

Planeación Estratégica

Para Strickland existen cinco tareas administrativas para la creación y puesta en marcha de la estrategia; es decir, las cinco tareas de la administración estratégica, que son las siguientes:

1. Desarrollar una visión estratégica con respecto a la configuración de la compañía y su rumbo a largo plazo, las peculiaridades que desea alcanzar, así como otorgar un sentido de propósito certeramente identificado. Lo anterior implica determinar la misión y la visión estratégicas.
2. Establecer objetivos; es decir, traducir la misión y la visión estratégicas en operaciones que conduzcan a resultados determinados y acordes con aquellas, con la cual la organización deberá realizar un desempeño eficiente.
3. Crear una estrategia que lleve a los resultados pretendidos.
4. Implantar, lo cual se traduce en ejecutar la estrategia, buscando la eficiencia y la eficacia en este proceso.
5. Evaluar la implantación y el desempeño de la estrategia; desplegar las acciones correctivas y realizar las modificaciones en torno a la visión estratégica, la dirección a largo plazo y los objetivos, tomando como referente los nuevos cambios, situaciones imprevistas, surgimiento de nuevos giros en las estrategias y de la aparición de novedosas oportunidades para la organización.

Planeación Estratégica

Este modelo de administración estratégica nos permite reconocer el proceso administrativo implícito en sus etapas, nos referimos a la sucesión de la planeación, organización, dirección y control; de ahí el nombre de "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA"

Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica.



1. Misión Y Visión Estratégicas

- a) Misión estratégica. Aquello que la organización hace por sus clientes en el momento presente, determina cuál es la estructura del negocio más conveniente, cuál debe ser su identidad y cuál es la línea de productos o servicios ofrecidos. La misión estratégica representa la definición clara de lo que es ahora el negocio.

Planeación Estratégica

b) Visión estratégica. Representa los enunciados del rumbo o escenario futuro para la organización en el largo plazo; la clase de negocio que se quiere desarrollar y cuál debe ser su estructura y concepto futuros. La visión estratégica es concebir lo que será el negocio en tiempo venidero. Estos elementos demandan sea estudiada la organización para establecer si es necesario un cambio y cómo deberá desarrollarse dicha transfiguración. Determinar la visión estratégica es aspirar a un propósito y configurar una identidad. La visión se aclara al responder las preguntas siguientes:

*¿Hacia dónde pensamos ir desde aquí? (Competitividad, presencia en el mercado).

*¿En qué negocio queremos estar? (Giro).

* ¿Cuáles son las necesidades del cliente que deseamos satisfacer? (Producto o servicio).

*¿Qué habilidades debemos desarrollar?

La concepción de una visión estratégica sólida facilita la toma de decisiones, reconoce el cauce que va a seguir la organización y construye la base para mejorar la estrategia y el diseño de políticas.

En los inicios, definirlo claramente establece el grado de posicionamiento que se desea, proyectándolo hacia escenarios futuros. Estos elementos cognoscitivos producen que los conceptos de visión y misión se fusionen.

Planeación Estratégica

A continuación te presento algunos ejemplos de misión y visión estratégicas:

Palacio de Hierro

Misión

Ofrecer a sus clientes servicios y productos de las más prestigiadas marcas nacionales e internacionales a precios competitivos, proporcionando así el más alto nivel de valor al cliente del mercado.

Vitro

Misión

Ofrecer los mejores rendimientos a sus inversionistas, expandir sus mercados a nivel mundial, ofrecer nuevas líneas de productos y utilizar la tecnología más avanzada para mejorar sus operaciones. A través del desarrollo de su personal, productos y proveedores, Vitro procura convertirse en el fabricante más eficiente en costos a los mercados a los que sirve, así como ejercer la influencia positiva en las comunidades.

HSBC

Misión

Lograr la excelencia de los servicios financieros, siendo el grupo más eficiente y productivo de nuestro país, mediante el esfuerzo conjunto de todos los que formamos el Grupo, para dar mejor servicio al cliente y procurar el desarrollo integral de la gente HSBC.

Planeación Estratégica

Vitro

Visión

Basado en la calidad de su gente y en su acervo tecnológico, orienta todas sus operaciones hacia el mercado y está comprometido a superar constantemente las expectativas de sus clientes y accionistas. Vitro busca ser líder en cada uno de sus negocios, manteniendo una actitud responsable hacia su personal, el medio ambiente y el entorno social en el que participa.

Centro de Capacitación en Calidad (Secretaría de Comunicaciones y Transportes)

Visión

Construir un centro de capacitación de vanguardia y alto rendimiento, distinguiéndose por la formación responsable y honesta de servidores públicos de excelencia, capaces de mejorar la cultura organizacional de manera continua.

CEMEX

Visión

En CEMEX México mantenemos la visión de impulsar el desarrollo del país mediante la creación de soluciones innovadoras y sustentables para la construcción que se traduzca en una mejor calidad de vida y acceso a mejores oportunidades para las familias.

Planeación Estratégica

2. Objetivos Estratégicos

Estos surgen cuando se traduce la misión y visión estratégicas en parámetros de desempeño organizacional. Pueden desagregarse en índices muy específicos según sea el nivel de responsabilidad de que se trate, pues auxilia a estimar el avance.

Los objetivos ambiciosos o exigentes empujan al desempeño organizacional hacia la creatividad, la intencionalidad y la concentración. Deben ser ambiciosos, claros, mensurables, verificables y contribuir verdaderamente a la estrategia del negocio, a la misión y visión estratégicas; deben propiciar esfuerzo articulado y armónico de eficiencia organizacional.

Los altos directivos, durante el proceso de establecer los objetivos estratégicos, deben considerar su desagregación y transferencia hacia los niveles inferiores; ya sean los administradores de nivel superior, los jefes de áreas funcionales, los jefes de departamento o los administradores de las áreas de operación.

La integración de equipos para cada unidad de trabajo liderada por un administrador, permite la generación de resultados que contribuyen a alcanzar los indicadores de desempeño por unidad de trabajo, lo cual favorece la eficiencia organizacional y su contribución a la estrategia, misión y visión estratégicas.

Planeación Estratégica

Ahora bien, ¿hacia qué criterios se concentran los objetivos estratégicos?

- Participación en el mercado.
- Nivel de competitividad.
- Desempeño de la calidad del producto o servicio.
- La innovación y la creatividad.
- Liderazgo tecnológico.
- Oportunidades de crecimiento y expansión.
- Desempeño financiero.
- Identificar fortalezas competitivas.
- Prospecto de negocio a largo plazo.

3. La Estrategia

El diseño de la estrategia constituye un aspecto prioritario para la organización, se encuentra en estrecho vínculo con variados criterios (aspiraciones, urgencias, ambiciones y conveniencias organizacionales) y dependen de las peculiaridades de cada organización.

Representa un abordaje, metafóricamente, de afuera hacia dentro.

Planeación Estratégica

La estrategia considera cuestiones reflexivas, como las que se señalan a continuación:

- ¿De qué manera la organización y por medio de cuál de sus productos o servicios, se compromete con el entorno?
- ¿Cómo lograr los objetivos?
- ¿Se desea crecimiento para la organización a largo plazo?
- ¿Cuál es el rango de clientes a los cuales se desea satisfacer o para qué tipo de mercado se desea fabricar el producto?
- Se desea crear una línea de productos, ¿qué tan amplia o qué tan reducida?
- ¿Sobre cuáles criterios se lograra la ventaja competitiva?
- ¿Cómo desarrollar capacidades organizacionales?

Entre estas cuestiones que invitan a la reflexión estratégica, nos percatamos que sin la estrategia, la organización no posee una directriz, no asienta una idea clara de lo que se propone la organización como elemento integrador dentro de una sociedad. Sin ella tampoco se cuenta con directrices para guiar el comportamiento organizacional dentro de su contexto, ni aquello relacionado con la operatividad de la misma; no existe una concepción clara de la organización; no hay deseo de competición, del propio origen, de la identificación de clientes y de los mercados.

Planeación Estratégica

Crear una estrategia es establecer cómo alcanzar determinados resultados, es un plan de acción de acuerdo con las características del negocio o la organización.

“UN OBJETIVO ES EL FIN, LA ESTRATEGIA ES EL MEDIO”

Los administradores estratégicos necesitan considerar a la estrategia como un elemento flexible que se modifica convenientemente con cada amenaza acaecida en el entorno.

La flexibilidad es característica de la vida; la rigidez, de la muerte; si una organización desea sobrevivir en los actuales ambientes, debe asimilar la flexibilidad como ventaja competitiva.

4. Ejecución De La Estrategia

Para desarrollar esta etapa de la administración estratégica es necesario reunir información en torno a los recursos disponibles para que la estrategia tenga éxito. Entre algunas opciones metodológicas se encuentra la programación por calendario, la elaboración de presupuestos, programas de motivación personal, etc.

Planeación Estratégica

Un parámetro que permite concebir aquello necesario para la puesta en marcha de la estrategia es que cada área se cuestione “¿cuáles serán las aportaciones de mi área al plan estratégico y, por lo tanto, que debe hacerse?”.

Entre otros aspectos se encuentran los siguientes:

- Integrar presupuestos base para administración de recursos necesarios para todas las áreas de trabajo.
- Diseñar políticas y procedimientos auxiliares en la implantación de la estrategia.
- Practicar un liderazgo acorde con las características del modelo de administración estratégica.
- Diseñar y planear programas para la mejora constante.
- Crear una atmósfera adecuada de trabajo en equipo y de confianza.
- Consolidar la motivación del personal mediante el reconocimiento de trabajo, la creatividad, la innovación y la superación.
- Determinar criterios de recompensa en el logro de objetivos estratégicos.
- Establecer sistemas de información y comunicación tanto eficientes como eficaces.

Planeación Estratégica

5. Evaluación Del Desempeño

Este es el punto nodal del aprendizaje organizacional. Toda información es generada a partir de la puesta en marcha o de la implantación de la estrategia, de un monto considerable profundo de aprendizaje y al cual los administradores deben estar alertas.

Resultados parciales deficientes enseñan más que éxitos también parciales. Es mejor corregir relativamente pequeños detalles y frenar pausadamente el desempeño, que transitar por el camino del fracaso sin detenerse.

Deben revisarse todos los rubros, si son adecuados, como la motivación, los presupuestos, las políticas, los procedimientos, etc.

La administración estratégica es un ciclo y, por tanto, nunca se cierra o termina, el motivo: las condiciones cambiantes, la transformación de los escenarios que enfrenta la organización y la evolución de las sociedades.

La importancia de una planeación estratégica: guía el camino hacia la competitividad, permite así mismo, finalizar la capacidad administrativa estratégica organizacional, definir una visión compartida, y analizar, organizar y desplegar su potencial en interacción con el contexto.

Planeación Estratégica

Existe similitud entre administración estratégica y planeación estratégica debido a que los administradores, consultores y docentes, emplean indistintamente los términos.

Cabe mencionar que toda planeación estratégica, también implica el proceso administrativo cuando señala que debe implantarse, evaluarse y dársele seguimiento.

Para configurar la planeación estratégica en sus inicios, fundamentalmente deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde va la organización?

Lo que genera la necesidad de enunciar la misión de la organización; es decir, determinar el rumbo, enfoque, alcance de las operaciones y enunciar un conjunto de metas y objetivos.

- ¿Cuál entorno?

Obliga a los estrategas a analizar a la empresa en un entorno social, político, cultural, económico, pero también dinámico, incierto, competitivo y cambiante.

- ¿Cómo lograrlo?

Invita a reflexionar sobre el tipo de negocio por emprender y la distribución de los recursos, entre otros.

La planeación estratégica permite que los líderes compartan una visión, incrementando la capacidad de la empresa para la implantación completa y oportuna del plan estratégico.