

APUNTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea de un Administrador es asegurarse que todos los integrantes del grupo conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos mediante los cuales, se espera alcanzarlos. La eficacia va a estar dada por el esfuerzo grupal, basado en el conocimiento de lo que se debe hacer y que espera de ellos.

La Planificación Estratégica, implicará, entre otras, de la selección de una misión, de objetivos y acciones para cumplirla.

Se dice, que la planificación tiende o tenderá, un puente entre el punto donde se ésta hora y aquel donde se desea ir o estar.

La planeación o planificación y el control son inseparables: todo intento de control sin planificación carece de sentido, ya que no se sabe si efectivamente se ha dirigido a donde efectivamente se quería dirigir; y planificar tampoco tiene gran sentido.

El futuro de las organizaciones, muchas veces se ven comprometidos por falta de planes o por planes mal formulados.

Entonces, con la ayuda de la planificación se intenta, de alguna manera, determinar:

- De dónde venimos,
- En que situación estamos,
- A dónde queremos ir,
- Cómo llegaremos y,
- Cuándo llegaremos.

En definitiva, estamos decidiendo que debemos hacer en el momento actual, para estar en un lugar determinado en un tiempo futuro determinado.

No se debe olvidar que al planificar, no estamos hablando de decisiones futuras, sino sobre el impacto en el futuro que tendrán nuestras decisiones actuales.

A modo de ejemplo, de entre 1 diferentes definiciones que podemos encontrar sobre Planificación Estratégica (PE), recurriremos a la que dice la PE crea un sistema flexible e integrado de “objetivos” y sus correspondientes “estrategias” que nos sirvan como punto de referencia, para visualizar en que grado se alcanzan los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Con la Planificación, no eliminamos los riesgos, sino que buscamos detectarlos.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

Se dice, que la planificación busca:

- a) garantizar el uso adecuado de los recursos disponibles y,
- b) Prevenir las “crisis” antes que se produzcan o por lo menos atemperar sus efectos.

Se dice, que la planeación o planificación cumple con un proceso, o es un proceso que cuenta con cuatro etapas esenciales: una etapa filosófica, una etapa analítica, una etapa operativa y, una etapa de acción y desarrollo.

Los presupuestos de la Planificación serán: una misión, un visión, objetivos y metas.

LA MISIÓN

- La misión es la razón de ser de la organización.
- Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben puntar.
- Al establecer la misión, no se está haciendo referencia a una decisión futura, sino de una decisión que se toma ahora, actual, para el futuro.
- Debería ser la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radicará el éxito de la empresa emprendida.
- Generalmente, está orientada al interior de la organización (por eso su valor motivador).

Escucharemos decir que: “ La misión es el propósito más importante por el que trabajan o se esfuerzan los miembros de la organización, es la razón de ser de la misma, la “fuerza” que moviliza nuestras energías y capacidades.

Algunas características que encontraremos en las misiones:

- a) Generalmente, orientada al interior de la organización.
- b) Credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para quienes reciben sus servicios.
- c) Debe ser, o debemos hacer el mayor esfuerzo, por que sea simple, clara y directa.
- d) Originalidad, “debe ser diferente, mejor, que nos distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento”.
- e) Única, no se debe buscar cumplir con varias misiones a la vez.
- f) Regularmente, debe ser revisada.

Guiándonos por medio de preguntas, podemos decir que al momento de construir nuestra misión, de alguna manera deberíamos estar dándonos respuestas a preguntas tales como:

¿Quiénes somos? *Identidad, legitimidad*

¿Qué buscamos? *Propósitos*

EL PRESENTE MATERIAL, FUE SELECCIONADO COMO AYUDA PARA EL PRESENTE CURSO. FUE TOMADO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SUGERIDO Y UTILIZADO DURANTE EL DESARROLLO DEL MODULO, POR TAL RAZÓN NO FIGURAN LOS CORRESPONDIENTES RECONOCIMIENTOS A LOS AUTORES MANEJADOS.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

¿Qué hacer? *Principales medios para lograr el propósito*

¿Por qué lo hacemos? *Valores, principio, motivaciones*

¿Para quienes trabajamos? *Clientes*

No se debe confundir los fines y los medios de que nos valemos, al identificar y construir nuestra misión.

Eg. La misión de un diario, no es vender papeles impresos si no información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser, si no que necesidades estamos satisfaciendo.

En general, ¿cuándo redefinimos la misión?

- Cuando la necesidad particular que la origino ya esta satisfecha.
- Cuando otra organización está haciendo lo mismo que loa nuestra, e incluso lo está haciendo mejor.
- Cuando los sucesos, situaciones y condiciones del entorno cambian afectándonos.
- Cuando la misión establecida no motiva a los integrantes de la organización.

LA VISIÓN

Es una declaración de aspiración sobre el horizonte querido de la organización. Generalmente, planteado a un plazo largo cinco a diez años.

Es como la organización “se sueña” en el futuro.

Debería responder preguntas del tipo:

¿Qué queremos ser (como organización)?

¿Dónde queremos estar?

¿En que momento queremos estar en ese lugar? ¿Cuándo?

¿Qué características encontraremos en una misión?

Algunas serán comunes a la misión.

- a) Largo plazo. Se orienta hacia el futuro.
- b) Credibilidad.
- c) De alguna manera tiene un contenido intangible, idealista y ambicioso (pero sin dejar de realista)
- d) Se debe revisar con cierta periodicidad.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

Es así, que tenemos por un lado una misión, que se trataría de una declaración de la razón de ser y valores de la organización y por otro una visión, que sería una descripción del futuro deseado para la organización.

F O D A

El paso siguiente, es el proceso de análisis del entorno de la organización, tanto el Medio Ambiente Interno (MAI), como del Medio Ambiente Externo (MAE).

Existen Diferentes matrices de las que se sirven los diseñadores de estrategias. La Matriz FODA es de las más utilizadas y un instrumento muy potente, que puede ser utilizado tanto para la situación competitiva de una empresa como para la de un país.

La matriz FODA, se trata de un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Nos permite identificar aquellos factores “positivos” y “negativos” tanto del MAE como del MAI, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

OPORTUNIDADES: son situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

AMENAZAS: son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización.

FORTALEZAS: son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

DEBILIDADES: son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Las organizaciones se encuentran en una situación de cambio (casi) continuo, por lo tanto deben estar reanalizando su situación interna y externa, “oteando”, analizando las tendencias y situaciones externas.

En resumen a las debilidades, debemos combatir las; a las amenazas, atacarlas; a las fortalezas, mantenerlas y a las oportunidades, aprovecharlas. Hacerla LA CAMA a la DAFO.

Ya en la etapa operativa, se tiene planteada una misión, una visión y se ha hecho un análisis del MAI y del MAE.

EL PRESENTE MATERIAL, FUE SELECCIONADO COMO AYUDA PARA EL PRESENTE CURSO. FUE TOMADO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SUGERIDO Y UTILIZADO DURANTE EL DESARROLLO DEL MODULO, POR TAL RAZÓN NO FIGURAN LOS CORRESPONDIENTES RECONOCIMIENTOS A LOS AUTORES MANEJADOS.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

Matriz FODA para la formulación de estrategias.

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades (D): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
	Oportunidades (O): (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades
Amenazas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	Estrategia DO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas
	Estrategia DA: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación	

ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS

Ahora habrá que plantear objetivos, metas y estrategias.

Con los OBJETIVOS, damos respuesta a la pregunta ¿para qué se hace?, ¿qué esperamos obtener?

Se trata de indicar el “destino”, los efectos que se pretenden alcanzar. Expresan los logros que se busca alcanzar.

El éxito del emprendimiento dependerá del logro de sus objetivos.

Con los objetivos, de alguna manera, vamos a poder planear, evaluar y revisar nuestras actividades de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados.

Nos servirán de guía, podremos ir haciendo los “ajustes” necesarios para asegurarnos de no desviarnos de nuestro camino.

Se puede decir que:

EL PRESENTE MATERIAL, FUE SELECCIONADO COMO AYUDA PARA EL PRESENTE CURSO. FUE TOMADO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SUGERIDO Y UTILIZADO DURANTE EL DESARROLLO DEL MODULO, POR TAL RAZÓN NO FIGURAN LOS CORRESPONDIENTES RECONOCIMIENTOS A LOS AUTORES MANEJADOS.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

- Eliminan generalmente la ambigüedad en la percepción de aquello que hace al éxito del emprendimiento.
- Proveen de normas de ejecución y niveles de control que permitan diferenciar el grado de importancia y prioridad.
- Ayudan a mejorar la comprensión de lo que cada parte hace para alcanzar el éxito general de la organización.

En definitiva, un objetivo es un enunciado general acerca del lugar adonde queremos ir, o dicho de otra manera, es un resultado esperado.

Los objetivos no son necesariamente precisos, puesto que enuncian las cosas en términos generales. No nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en determinado momento.

Esa especificidad, nos la dan las metas.

Las METAS. Como acabamos de ver, los objetivos expresan en términos simples, generales (y hasta vagos), lo que se desea alcanzar.

Para que esos objetivos adquieran un carácter operativo, se requiere de las metas. Con las metas se busca indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, en que tiempo y en que ámbito.

Las metas especifican una norma de desempeño observable que permite a todos saber exactamente lo que debe lograrse y los criterios específicos que se usarán para determinar si se alcanzaron o no los resultados deseados.

Las metas tienen cuatro componentes:

1. Los resultados por obtener.
2. Quién (o qué) exhibirá los resultados.
3. Los criterios para medir los resultados.
4. Las condiciones bajo las cuales los resultados serán medidos y/u observados.

Por cada objetivo, puede haber o hay más de una meta y por cada meta puede haber más de un resultado.

La meta debe ser precisa, no sólo debe enunciar el resultado sino que debe además indicar cuando será alcanzado y quién o qué intervendrá en su logro. Cuanto más específicos sean los hechos, las fechas, los porcentajes o los datos empleados para delimitar la meta y medirla tanto mejor.

EL PRESENTE MATERIAL, FUE SELECCIONADO COMO AYUDA PARA EL PRESENTE CURSO. FUE TOMADO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SUGERIDO Y UTILIZADO DURANTE EL DESARROLLO DEL MODULO, POR TAL RAZÓN NO FIGURAN LOS CORRESPONDIENTES RECONOCIMIENTOS A LOS AUTORES MANEJADOS.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

- Eg. OBJETIVO : Reducir el tiempo de espera en la expedición del carné de salud.
 META 1 : Estudio de los pasos necesarios para la obtención del Carné de la Salud, en tres meses.
 META 2 : Reformular el proceso de expedición del Carné de Salud, en vista de la información obtenida, en un plazo de 30 días.
 META2 : Capacitar al 50% del personal involucrado en el proceso en atención al cliente, durante el primer mes.
 META 3 : Capacitar al 50% restante del personal involucrado en el proceso en atención al cliente, durante el segundo mes.
- Etc., etc.,

Lo que se quiere ejemplificar aquí, es como el detalle, la cuantificación la damos en las metas mientras, con el objetivo damos la generalidad.

Aquí, la Estrategia podría haber sido la de aumentar la satisfacción de nuestros clientes con el servicio.

Las ESTRATEGIAS, son la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas que se plantearon.

Las estrategias son el primer nivel de concretización de la misión; contestan a la pregunta:

¿Cómo hacer operativa la misión?

La estrategia, es el patrón de respuestas de la organización a su medio ambiente externo.

Eg. La estrategia de una empresa puede ser establecer precios más bajos que el promedio del mercado, a los efectos de ingresar un nuevo producto / servicio al mismo – una nueva bebida cola.

Eg. Simplificar la expedición de partidas y normatizar el ingreso de documentos.

Requisitos de las estrategias

En general, se dice que para lograr el éxito en las estrategias, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. **Consistentes**, es decir que se complementen una con otra y no sean conflictivas entre sí.
2. Tener un plan de **contingencias** previsto, de manera que si alguna de las estrategias se torna inviable, poder recurrir a otra(s) que la sustituyan – estaríamos manejando distintos escenarios.
3. Deben ser **revisadas regularmente**.
4. La **estructura organizacional** adecuadas para llevar a cabo la intervención.

EL PRESENTE MATERIAL, FUE SELECCIONADO COMO AYUDA PARA EL PRESENTE CURSO. FUE TOMADO DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SUGERIDO Y UTILIZADO DURANTE EL DESARROLLO DEL MODULO, POR TAL RAZÓN NO FIGURAN LOS CORRESPONDIENTES RECONOCIMIENTOS A LOS AUTORES MANEJADOS.

MATERIAL PARA SER UTILIZADO EN EL CONTEXTO DEL CURSO

5. Lograr el compromiso de los diferentes actores.