



UNIVERSIDAD YACAMBÚ  
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
MENCIÓN: REDES Y TELECOMUNICACIONES

# Planificación Trabajo 2

**Realizado por:**

JORGE ELIECER JAIMES JIMENEZ

C.I. 14988284

San Cristóbal, 19 de octubre de 2007

Para que una organización funcione de manera eficiente, continua y sostenible, deberá contar con un plan estratégico que le permita afrontar y adecuarse a los constantes cambios a los que inevitablemente se ve sometida. Es indudable que el entorno social, político, económico, y toda una larga serie de elementos internos y externos, imponen a diario nuevos retos que obligan a los entes decisorios de las empresas a mantener un ritmo flexible que, a su vez, les permita permanecer en el tiempo.

Ahora bien, la Planeación estratégica no es una panacea que va a resolver todos los problemas, inmediatos y futuros, de la empresa, debe ser percibida como una visión del camino que se quiere seguir; la importancia de un buen plan estratégico está en el establecimiento de acciones inmediatas que permitan emprender proyectos para alcanzar las metas de la organización. Estas metas pueden ser a corto, mediano o largo plazo, lo importante es que al planificar se establezcan de manera clara las tareas a realizar en los diferentes tiempos, esto permitirá que cada elemento de la estructura organizativa tenga claras sus funciones y las ejecuten en el momento que corresponda.

El trabajo que se muestra a continuación, tiene como tema central la Planificación estratégica y otros conceptos afines, tales como el Pensamiento estratégico y competitivo, las Estrategias innovadoras y las Ciberestrategias. Al inicio del mismo, se incluye un resumen que se ha denominado “La planificación en el contexto administrativo”, allí se ha plasmado parte de un interesante documento de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), titulado “Memorias. III Curso Básico Regional de Capacitación en Planificación y Gerencia en Acuicultura” donde se habla sobre lo que es “Planificación” y se contemplan otros aspectos del tema, tales como los estilos de planificación más utilizados, las diferencias entre cada uno de ellos y también se incluye un breve apartado sobre los puntos que tienen en común.

## LA PLANIFICACIÓN EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO\*\* (RESUMEN)

---

El concepto de planificación como tal ha sido ampliamente estudiado y discutido, se dice, por ejemplo, que la planificación es una fase, también que es un proceso, que se puede planificar para el desarrollo, para actividades competitivas o disuasivas. Sin embargo, la aplicación de la planificación a cada caso específico, aunado al criterio e ideología propia de cada situación, ha contribuido a la existencia de numerosos conceptos y definiciones, desde su calificación como proceso social, político e ideológico, hasta su limitación como mera metodología. Hoy en día, se ha generalizado el concepto de la planificación como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política.

Un concepto más amplio sobre el tema es el planteado por Kast y Rosenzweig (1987), “Planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas”. [5]

El proceso del planificador responde siempre a un contexto administrativo, entendido éste como el conjunto de estructuras organizadas en torno a objetivos predeterminados. El proceso administrativo contempla cuatro fases, a saber:

- 1) *Planificar*: sistematizar previamente objetivos y políticas en planes y programas de acción.
- 2) *Organizar*: establecer la estructura organizativo-funcional y la obtención de recursos.
- 3) *Ejecutar*: realizar las actividades mediante la emisión de órdenes.
- 4) *Controlar*: comparar los resultados con respecto al parámetro establecido (evaluar).

### Corrientes o enfoques de la Planificación

Es posible distinguir tres grandes enfoques en el desarrollo del proceso planificador en organizaciones públicas y privadas: la planificación *administrativa*, la planificación *normativa* y la planificación *estratégica*.

#### La Planificación Administrativa

Este enfoque nace y evoluciona conceptualmente a partir de la Revolución Industrial. Las organizaciones empresariales funcionan impulsadas por el proceso administrativo, a través del cual se combinan la decisión, la acción y el resultado de la administración.

La combinación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que debe realizar la empresa, requiere de un sistema que facilite el desarrollo de las capacidades técnicas y administrativas para dirigir la

---

\*\* Tomado de Memorias. III Curso Básico Regional de Capacitación en Planificación y Gerencia en Acuicultura. [on line]. Consultado el 16-10-2007. Disponible en:  
<http://www.fao.org/docrep/field/003/AB476S/AB476S00.htm#TOC>

organización hacia el logro de los objetivos. De esta situación surge la necesidad de aplicar el proceso planificador para obtener la mejor combinación de los recursos.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- 1) Nace y evoluciona en las organizaciones empresariales.
- 2) Se relaciona con la dirección operacional de las organizaciones.
- 3) Se relaciona progresivamente con la dirección estratégica de las organizaciones.

### **La Planificación Normativa**

El modelo normativo representa la forma como debería funcionar un sistema, entendido éste como el conjunto de funciones semejantes que la sociedad tiene que desempeñar para asegurar su supervivencia.

Bajo este concepto, el sistema social está estructurado en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, y el desarrollo se alcanza con el crecimiento económico.

Bajo esta definición, la planificación normativa se caracteriza por:

- a) Ser un método permanente.
- b) Requerir un sistema de organización social compatible con la conducta racional y un sistema de control.
- c) Contar con un plan (*documento*) con las decisiones de la autoridad competente.
- d) Seguir un proceso de elaboración del plan que tiene como etapas:
  - diagnóstico;
  - programación;
  - ejecución y control;
  - evaluación y revisión.
- e) Ser relevante para la decisión, la acción y la evaluación.

### **La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un ejercicio intelectual que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente. Se puede definir como *“es un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”*.

Esta corriente de planificación se caracteriza por:

- 1) Exigir al nivel directivo que formule y conteste preguntas claves para la empresa, a las cuales debe prestar atención.
- 2) Permitir simular el futuro, en cuanto a oportunidades y peligros ante los que se enfrenta la empresa, y con ello facilita tomar mejores decisiones.
- 3) Permitir de una manera efectiva considerar la empresa como un sistema, y así evitar la sub-utilización de partes del sistema a costa de este como un todo.

- 4) Proporcionar una estructura adecuada para la toma de decisiones a todos los niveles.
- 5) Ser un canal excelente de comunicación, a través del cual todo el personal de la empresa trata con problemas que son sustancialmente importantes, tanto para ellos, como para la misma empresa.
- 6) Ser necesaria para el mejor desempeño de la empresa en el desarrollo de sus funciones básicas.

## **Diferencias entre los enfoques de planificación**

Las tres corrientes de la planificación previamente señaladas, presentan diferencias en cuanto al contexto en el cual el hecho planificador se produce, en cuanto a los objetivos de cambio que persiguen, y en cuanto a la orientación metódica del esfuerzo planificador.

### **Contexto**

En la planificación Administrativa, el proceso planificador se plantea desde el contexto administrativo, mientras que la planificación Normativa orienta su estrategia hacia la forma en que deberían funcionar los sistemas de organización social. Por otra parte, en la planificación Estratégica, el hecho planificador está orientado hacia la toma de decisiones.

### **Objetivos de cambio**

En la planificación Administrativa, el objetivo de cambio que se persigue es tanto el ambiente de la organización como los recursos con que se cuenta (humanos, financieros, sistemas, etc.); bajo el enfoque de Planificación Normativa, el objetivo de cambio está enfocado a los sistemas que componen la organización. Por su parte, en la planificación estratégica, el objetivo de cambio es el proceso de toma de decisiones para adecuarlo a los cambios futuros que surjan del mismo.

### **Orientación metódica del esfuerzo planificador**

En el enfoque Administrativo, el esfuerzo planificador está orientado hacia la decisión, la acción y el resultado de la administración. El enfoque Normativo, orienta el esfuerzo planificador hacia la creación de un plan de funcionamiento de los sistemas, que tiene como etapas: diagnóstico; programación; ejecución y control; evaluación y revisión. Por su parte, el enfoque estratégico, orienta su esfuerzo planificador hacia el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones, para esto contempla las siguientes etapas: revisión histórica, construcción de escenarios, previsión del futuro, diseño de objetivos, diseño de estrategias y formulación de planes.

Sin embargo, y aún con todas estas diferencias, los tres enfoques señalados presentan como características comunes:

- 1) la logicidad del proceso, es decir, la afirmación objetiva de algo y su posibilidad de realización;
- 2) la sistemicidad del proceso: la planificación funciona en un sistema y de aplicarse a él adquiere su fisonomía funcional;
- 3) la factibilidad de desagregar la estrategia global en programas, proyectos, actividades y presupuestos; la posibilidad de actuar sobre procesos y estructuras económicas, sociales, políticas, militares, etc..., y la factibilidad de establecer plazos de ejecución (*verticalidad — horizontalidad — temporalidad*).

Harold Koontz (2003), en su clásico libro “Administración” la define y caracteriza de la siguiente manera: “La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Aquí se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- a) Identificación de las estrategias actuales.
- b) Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- c) Selección de metas estratégicas.
- d) Evaluación y ejecución de las estrategias”.

Por su parte, Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Para George Steiner (1969) la Planificación estratégica “es el proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos”.

José Ricardo Ibarra Gallardo, en su trabajo sobre “Planificación Estratégica”, opina que hoy podría definirse como:

“Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Por lo tanto lo más importante en un Plan Estratégico es la definición nítida y clara de los objetivos que permitan guiar la acción de la empresa.

Aquí surge la primera gran paradoja: a pesar de que el concepto pone énfasis la estrategia - entendida ésta como la alternativa o camino para llegar al objetivo, esto no es lo más importante.

La clarificación de objetivos en la mente del equipo gerencial facilita enormemente la elección de estrategias y no al revés.

La fijación de objetivos requiere también de un análisis del entorno donde la empresa opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos.

La Planificación Estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy.

Hoy tenemos una posición como empresa, derivada de las decisiones que se adoptaron hacia 2, 5 o más años atrás.

De la misma manera, la posición que se desea obtener en los próximos 2, 3, 5... años, depende de las decisiones que adoptemos hoy: Para eso es el Plan Estratégico.

La Planificación Estratégica también es un proceso:

- De la estructura de las decisiones estratégicas para lograr objetivos en un entorno dado.
- De la empresa como un todo, no de sus partes ni de sus funciones.
- Del potencial de utilidades, y no solo de los resultados del pasado o reciente.
- Del futuro de la empresa con todas sus interrelaciones con el entorno y por lo tanto, de su sobrevivencia, autocontinuidad y sustentabilidad.
- De la búsqueda de la esencia del negocio (Core Business) y por lo tanto, de la mejor combinación de recursos y alternativas para lograr los objetivos.
- De la empresa vista a través de sus “negocios” o cartera y no a través de sus funciones de apoyo.

### **Posición personal**

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual, los encargados de tomar las decisiones dentro de la organización, sirviéndose de diversas estrategias, realizan un diagnóstico de los diferentes recursos con los que cuentan con la finalidad de orientar el futuro de la organización, estableciendo objetivos claros, definiendo programas y tomando decisiones a largo plazo que le servirán a la organización para alcanzar esos objetivos y propósitos. Es una visión sobre el camino que se debe recorrer para alcanzar las metas propuestas.

---

## **EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO**

---

Marc Gerstein (1988) sobre el tema dice lo siguiente: “El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente”.

Loehle, 1996 y Wells, 1998, por su parte definen el pensamiento estratégico como “un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje”.

Ohmae, (1998) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

El pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves. (Robert y Días, 2000: 58).

George Morrissey en su libro 'Pensamiento estratégico' dice al respecto:

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes

creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes que deciden vean y sientan que en los resultado Re cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

### **Estrategia competitiva**

Porter opina que "Toda empresa que compita en una industria posee una estrategia competitiva. Para diseñar una estrategia competitiva se debe crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Dicha estrategia es una combinación de metas que busca la compañía y de políticas con que trata de alcanzarlas. Para formular una estrategia competitiva se requiere examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Estos factores son fuerzas y debilidades de la empresa, valores personales de los principales ejecutivos, oportunidades y riesgos de la industria, y expectativas sociales generales. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede implementar".

Siguiendo el modelo Porter, éste identificó tres estrategias genéricas que pueden utilizarse para crear, para la empresa o individuo, una posición defendible que aventajara el desempeño de la competencia. Estas estrategias son:

- **Liderazgo en costos totales bajos**

Fue una estrategia muy utilizada en los años 70's. Tener el precio mas bajo y lograr un alto volumen de ventas era el corazón de esta estrategia. Sin embargo, para que una empresa logre una posición de costo total bajo, requiere de una alta participación relativa del mercado o poseer otra ventaja, tal como el acceso a la materia prima. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente son

eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

- **La Diferenciación**

Al producto se le creaba algo que le dijera al mercado que era único. Sin embargo, al diferenciarse la empresa tiene que sacrificar participación de mercado, tiene que invertir en investigación y diseño del producto. A pesar de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos hubo negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

- **El Enfoque**

Esta tercera estrategia, consiste dedicarse a un segmento del mercado específico o a un área geográfica determinada. Esto resulta en una manera más eficiente de atender las necesidades de un mercado específico y también reducir costos al servir a ese mercado.

### **Posición personal**

La planeación estratégica y el pensamiento estratégico son dos conceptos que dentro de la empresa están muy ligados, constituyen una fuerza que, bien aprovechada, llevará al logro de las metas de la organización. Mientras que la primera permite visualizar el camino a recorrer, el segundo establece las bases sobre la cuales se tomarán las decisiones enfocándose en los procesos que permitirán alcanzar las metas propuestas. Mientras que la planeación estratégica surge del staff administrativo, el pensamiento estratégico es un proceso individual que se inicia en la mente del estratega y, basado en su experiencia, le permite apreciar la empresa y todos sus componentes con una visión diferente.

Cuando se compete con otras organizaciones para lograr posicionar productos o servicios en el mercado, se requiere del establecimiento de políticas que lleven a la formulación de una estrategia competitiva, la cual estará orientada a emplear los diversos recursos de la empresa para lograr el objetivo principal que, en este caso, es superar a la competencia.

## **LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS**

---

Del portal Gestión Empresarial (<http://www.caballano.com/>)\* se extrajo el siguiente material sobre el tema:

### **La Innovación: Estrategias Competitivas**

#### **La Innovación Tecnológica**

Las empresas que desean sobrevivir y progresar deben de adaptarse con rapidez a los cambios ambientales, e incluso provocar modificaciones que les favorezcan, deben desarrollar procesos de innovación.

---

\* Este es un sitio web que contiene información sobre tópicos como inglés, fotografía y gestión empresarial, es gestionada por Rodrigo Caballano (mail@caballano.com).

La innovación es la capacidad de mejora del propio producto, mediante la adaptación de los procesos existentes y la organización a los nuevos desarrollos tecnológicos que les sean aplicables.

Debemos de considerar dos sentidos de la innovación, la innovación propiamente dicha y la innovación tecnológica. La innovación consiste en un cambio de uno o más factores empresariales, como técnico (producto o proceso), comercial, organizativo, financiero o institucional. La innovación tecnológica es un producto o proceso enteramente nuevo o sustancialmente mejorado en sus aspectos técnicos.

## **El Proceso de Innovación Tecnológica**

El proceso de innovación tecnológica se lleva a cabo, fundamentalmente, en el departamento de I+D. El proceso de innovación tecnológica queda reflejado:

- 1) Investigación básica.
- 2) Investigación aplicada.
- 3) Desarrollo.
- 4) Planta piloto.
- 5) Fabricación.
- 6) Comercialización.

Las actividades de I+D culminan con la invención. La invención consiste en el acabado técnico de un nuevo producto, proceso o procedimiento susceptible de ser comercializado en el mercado.

## **La adquisición de la Tecnología**

Una empresa que no pueda generar la tecnología necesaria para asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo, debe acudir al mercado de compraventa de tecnología, ya sea dentro o fuera del sector donde desarrolla su actividad.

Es muy importante el proceso de selección de la tecnología, y sobre todo, la adaptación tecnológica. Esta última consiste en la armonización de las tecnologías adquiridas con la propia dotación de factores, cultura organizativa y estrategia competitiva de la empresa.

## **Estrategias Competitivas basadas en la Innovación**

Tenemos las siguientes estrategias basadas en la innovación:

- 1) **Estrategia innovadora ofensiva:** Una empresa que sigue una estrategia innovadora ofensiva pretende conseguir la supremacía tecnológica en el mercado mediante la comercialización permanente de nuevos productos. La empresa asume un gran riesgo, y espera una elevada rentabilidad. Se caracteriza por una gran iniciativa empresarial.
- 2) **Estrategia innovadora defensiva:** Consiste en seguir la estela del líder tecnológico. Este seguidor suele ser el líder económico del mercado. Las empresas de alta cuota de mercado no suelen ser propensas a realizar innovaciones radicales.

- 3) **Estrategia imitativa:** Esta estrategia la siguen aquellas empresas con un grado de innovación mínimo. La empresa se contenta con seguir detrás de los líderes tecnológicos. Este tipo de empresa debe de tener el mercado cautivo, o menores costes, o elevada eficiencia directiva.
- 4) **Estrategia oportunista:** Esta estrategia consiste en buscar el punto más débil del competidor e iniciar ahí la correspondiente actividad.
- 5) **Estrategia dependiente:** Una empresa es dependiente si sus ventas están concentradas en unos pocos clientes o su capital es controlado por otra empresa. La estrategia dependiente típica es la que siguen aquellas pequeñas empresas cuya supervivencia se basa en las subcontratas que logren realizar con los grandes.
- 6) **Estrategia tradicional:** Es aquella que siguen las empresas cuyos productos permanecen prácticamente inamovibles desde el punto de vista funcional. Esta tecnología se basa en saberes artesanales y su input científico son mínimos o nulos. La estrategia tradicional no es innovadora.

### ¿Qué es la estrategia?

Sobre el tema, Roberto Rico (s/f) en el libro "Las claves del Marketing" escribe lo siguiente:

El concepto de "estrategia" pareciera estar internalizado en el *management* y desplegado en toda la organización en forma clara y precisa. Del mismo modo, se supone que el nivel gerencial siempre es formado, intensa y suficientemente, en pensamiento estratégico y sistémico. La realidad del día a día evidencia que ello no es así. En tal sentido, resulta necesario y oportuno, para avanzar en el análisis y la comprensión de la estrategia, determinar primero su alcance.

La estrategia consiste en...

...hacer cosas **distintas, pero sumamente convenientes**: La idea central no es hacer cosas distintas por que sí, sino porque resulta conveniente y contributivo. Como expresa Michael Porter, estrategia significa estar corriendo otra carrera con otra meta. No porque sea mejor meta, sino porque es a través de la cual la organización elige distinguirse. A su vez, Gary Hamel sostiene con mayor contundencia: "Lo que no es distinto, no es estratégico".

...realizar un **plan de juego**: La estrategia implica desarrollar un sistema de actividades diseñado a medida, para obtener el resultado deseado por la organización.

...tomar un **conjunto de decisiones coherentes interna y externamente**: Resulta difícil que la decisión estratégica involucre una sola decisión importante, ya que se conforma de un conjunto amplio de decisiones necesariamente coherentes y complementarias. De allí su valor sinérgico.

...incluir al **cliente en la cadena de valor**: Uno de los aspectos clave para la validez de la estrategia es que contemple las expectativas de los clientes objetivos a los cuales se pretende conquistar. Si una organización no identifica ni incluye tales necesidades y expectativas, seguramente otro competidor en su lugar las hará realidad. Ejemplos hay muchos. Sears permitió que Wal-Mart, el mayor *retail* del mundo en términos de facturación, diseñara estrategias que fidelizaran de mejor modo a sus clientes. Otro ejemplo son empresas como "Pago fácil", las cuales tomaron en cuenta la complicación que significaba, tanto en la Argentina como en otros países de Latinoamérica, abonar los servicios públicos en los bancos —que no supieron aprovechar

esta situación posiblemente porque no les interesaba a causa de su alto costo de explotación—, y diseñaron, en forma creativa, estrategias de servicios que satisficieran adecuadamente las necesidades de los clientes. En negocios y en Marketing, los lugares vacíos son ocupados.

**...elegir los *trade-off*:** Una estrategia válida y efectiva debe definir actividades compatibles (esto es, que si determinada organización hace A, no debería hacer B). Un ejemplo podría ser Dell Computer, que diseñó un concepto y un modelo de negocio distintos de sus principales competidores, de bajo costo y sustentado en el servicio y la velocidad, lo cual le permitió convertirse en líder en ventas de PC a través de la web. Utilizó dicha estrategia porque creyó que era la más conveniente, entre otros aspectos, en razón del modo de hacerse del dinero en efectivo en menos de cuarenta y ocho horas y recién activar el pedido de los distintos componentes a partir del momento del cobro. Pero es factible que esa misma estrategia no sea válida para otro competidor. Dos organizaciones pueden tener decisiones estratégicas distintas y ser ambas coherentes, válidas y rentables. Lo que en verdad no es ni útil ni efectivo es realizar actividades incompatibles,

**...innovar sobre la decisión estratégica:** Si en el contexto en el cual opera una estrategia la incertidumbre se incrementa y cada día resulta más dificultoso hacer rentable la operación, dicha estrategia deberá ser revisada con mayor periodicidad y atención. Pero aun en momentos o situaciones favorables y exitosas, a partir de tal revisión debe reinventarse la estrategia, como afirma Gary Hamel, con la finalidad de alcanzar un cambio radical, o bien un nuevo avance y mejoramiento.

Más aún, Adrián Slywotzky y Richard Wise, en *Cómo crecer cuando los mercados no crecen*, sostienen que el diseño de una estrategia innovadora respecto de la demanda creará demanda allí donde antes ésta no existía, con lo cual se solucionarán los problemas de muchos consumidores que no saben que los tienen. En definitiva, realidades competitivas caracterizadas por la intensa rivalidad, con alta incertidumbre y complejidad, exigen, más que nunca, el diseño de estrategias.

**Validar su diseño, ya que debe estar ubicada delante de la realidad sobre la cual habrá de actuar:** Cuando lo que acontece en la realidad que opera en el mercado supera a la estrategia, la invalida, lo cual requiere un rápido rediseño estratégico por parte de la organización.

No deberían existir diferencias acerca de si es necesario no el diseño de estrategias. La verdadera necesidad y conveniencia toda empresa, de cualquier sector -sea pequeña, mediana o grande- que pretenda ser perdurable es diseñar más y más estrategia, que le permita construir y agregar vales a sus negocios y a los clientes objetivos.

### **¿Por qué es necesario un proceso estratégico?**

Varios son los motivos por los cuales se torna indispensable desarrollar un proceso estratégico:

- Para alcanzar un objetivo, si se quiere ser más eficiente y efectivo, es necesario poseer y cumplir un proceso, el cual, como el resto de los procesos, irá mejorándolo.
- Dicho proceso debe estar alineado con el propósito estratégico. El propósito estratégico es más que poseer una visión clara del futuro. Debe sentirse, también, el deseo y hasta la obsesión de ganar si la

organización persigue el lucro. Para el caso de que la organización no persiga fines de lucro, debería existir sentido de urgencia de modo de alcanzar los objetivos fijados.

- El propósito estratégico guía a la organización hacia los principales objetivos competitivos, y provee, además, metas claras sobre segmentos o nichos en los cuales concentrarse, así como también acerca de las capacidades y recursos que deben poseerse y administrarse productivamente.
- Resulta inviable formular, aplicar y comunicar una estrategia si no se tiene una visión clara y explícita.
- Desarrollar una estrategia exige, además de diseñar un proceso, aplicarlo en forma sistemática, no esporádicamente.
- La realidad del día a día muestra que son pocas las empresas que aplican un proceso estratégico, aunque son muchas las que cuentan con un proceso de planificación operativa.

El flujo del proceso estratégico propuesto es el siguiente:

**Proceso de planeamiento:** La jerarquía más alta está dada por el denominado "pensamiento estratégico", un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es este pensamiento, entonces, el que determina la estrategia. Sus principales características distintivas son las siguientes:

- Es reflexivo.
- Su evaluación es cuantitativa, no cualitativa.
- Se enfoca tanto a lo interno como lo externo.
- Exige síntesis y realismo.
- Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual.
- La alta dirección y gerencia moldean la dirección futura.
- Requiere realizar un análisis claro y razonado y definir por qué debe hacerse de tal modo y no de otro.
- Define un posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar el resto de las decisiones estratégicas.

A partir del pensamiento estratégico sobreviene la etapa del planeamiento, el cual, a pesar de ser llamado estratégico, no lo es. En realidad, no tiene a cargo nada que cambie la dirección estratégica del negocio, pero sí mucho de convertir las ideas e implementarlas en acciones.

Sin pensamiento estratégico, el planeamiento carece de sentido. Sin un planeamiento sustentado en pensamiento estratégico, y un pensamiento estratégico sustentado en planeamiento táctico, el éxito de la gestión será utópico.

Aunque el planeamiento consista en una evaluación cuantitativa del negocio, y sea muy importante en tanto el presente se vincula con el mañana mediante la formulación de programas de acción, la estrategia y el pensamiento estratégico es la primera y primordial instancia dentro del proceso.

Por su parte, Raúl Jauregui, gerente de CG Navarra (Empresa dedicada a Ofrecer soluciones de consultoría y ventajas competitivas en el ámbito empresarial a través de la Innovación), publica en el portal navactiva ([www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)), el artículo titulado “Estrategias innovadoras: a la búsqueda de la innovación empresarial” y allí expone lo siguiente:

Un propósito estratégico bien definido de antemano orientaría las decisiones y las acciones que se tomaran en cada caso, y ya tendríamos una estrategia innovadora de éxito.

Por lo tanto todo este proceso empieza con el establecimiento de un propósito estratégico, un faro que servirá de guía en la aventura innovadora.

Cada organización posee una **identidad particular** y es el elemento clave de su **posicionamiento estratégico**. Identificarla para en su caso, cuidarla y mantenerla, o reorientarla, es la primera tarea que se debe clarificar. Este elemento clave distintivo de cada organización puede ser desde la tecnología usada, hasta métodos de distribución empleados, o clientes a los que se dirige la organización.

Las estrategias innovadoras se manifiestan cuando en el proceso de autovaloración de la organización se responde a las preguntas: ¿quiénes queremos que sean nuestros clientes?, ¿qué productos o servicios queremos ofrecerles? y ¿cómo debemos ofrecérselos de una forma eficiente? Cuando se responden a estas preguntas, y además sirven para explotar y aprovechar huecos no atendidos en el mercado, estamos ante estrategias innovadoras de éxito. Con ese propósito estratégico como referencia será el momento para desarrollar las innovaciones que garantizarán el futuro de la organización. Abandonando las formas mecánicas de pensar, es cuando surgen con más facilidad las innovaciones empresariales.

La **creatividad de los empleados** es una fuente a potenciar y estimular en esa búsqueda, y la apuesta por la inversión empresarial en I+D+I para realizar proyectos planteados, su garantía. Contar con ayudas de empresas especializadas, centros tecnológicos e instituciones favorecerá que esas inversiones se realicen con eficacia.

Afortunadamente hay unas crecientes exigencias en materia medioambiental y de sostenibilidad del planeta, así como una mayor sensibilidad para con personas de capacidades o movilidads reducidas. Este hecho deja en evidencia multitud de huecos no atendidos en el mercado, y por ser satisfechos. En la dura pelea por la supervivencia Empresarial, por una vez, un factor que cada vez más, va ganando terreno y que puede hacer que unas sean más competitivas frente a otras puede ser su adaptación a las exigencias anteriormente citadas".

### **Posición personal**

Un proceso de innovación implica la capacidad para mejorar el propio producto o servicio. Por consiguiente, una estrategia innovadora consistirá en buscar los métodos más convenientes para adaptar tanto el producto o servicio, como la organización y sus procesos a los constantes cambios que se dan en todas las áreas de la sociedad y que le sean aplicables. Una estrategia innovadora no implica hacer las cosas de manera diferente sino hacerlas mejor, de la manera más conveniente y que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

El término de ciberestrategia, utilizado en los documentos de la ONU, es de nuevo un neologismo que permite registrar la impregnación de todos los procesos de planificación y previsión urbana respecto de lo cibernético. (Scripta Nova REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES Universidad de Barcelona. <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-30.htm>)

En el artículo “Ciberestrategias: construyendo la Sociedad de la Información” del sitio web “Choike.org un portal sobre la sociedad civil del sur”, se define y caracterizan las ciberestrategias como:

[...] marcos de acción que sustentan la construcción de la sociedad de la información en diferentes regiones y naciones. A nivel global, organismos internacionales tales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la UN ICT Task Force han sentado precedentes en el diseño y promoción de este tipo de estrategias.

Uno de los factores reconocibles que inciden sobre el éxito de estas estrategias es la implementación de marcos de trabajo multisectoriales en las fases de diseño y aplicación, de modo de lograr perspectivas integrales, sustentadas en las visiones comparadas de todos los actores protagonistas del proceso (incluyendo a la sociedad civil y el sector privado). La participación del sector privado en estos procesos es considerada como útil y necesaria, siempre y cuando sea ejecutada bajo control estatal. El "dejar hacer" al sector privado suele tener la consecuencia indeseada de extensión de infraestructura y conexión solamente en aquellos espacios de mercado rentables. En este sentido, los planes de acción para la sociedad de la información deben lidiar también con la liberalización del sector de las telecomunicaciones, impuesta por las instituciones financieras internacionales en numerosos países y regiones, tales como América Latina.

Para Dillón, L. (2004) "el diseño de la ciberestrategia debe orientarse y adecuarse al tipo de organización, en el cual oferta sus productos o servicios, lo cual se corresponde con el uso y aprovechamiento de la información, así como para el intercambio de prácticas óptimas, creando portales de acceso a éstas".

Finalmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su “Encuesta Mundial sobre Cibersalud 2005”, define las ciberestrategias como “Marco y enfoque para la incorporación de las TIC a los diversos sectores de la administración pública, establecidos por el gobierno con el propósito de impulsar el uso de dichas tecnologías en el país. A diferencia de una política o estrategia nacional de cibersalud, que se centra en la salud, estas políticas o estrategias son multisectoriales y podrían incluir el uso de las TIC en la educación, el bienestar, el comercio y otros sectores de la administración pública”.

### **Posición Personal**

Una ciberestrategia consiste en el diseño y aplicación de planes que permitan incorporar y aprovechar las ventajas que actualmente ofrecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) a todos los ámbitos de la organización.

La Planificación consiste básicamente en el establecimiento de los objetivos y metas de la organización y la escogencia de los medios más adecuados para lograrlos (planes, programas, proyectos). Por su parte, la Planificación estratégica va un poco más allá, se vale de diversas herramientas para diagnosticar los diferentes recursos con los que se cuenta y, a partir de este diagnóstico, define programas y toma decisiones a largo plazo para cubrir los objetivos en los diferentes tiempos de la organización: los de corto, mediano y largo plazo. Es decir, establece una estrategia que apoyará tanto las acciones inmediatas como las futuras.

Ahora bien, la planificación estratégica está fuertemente ligada al Pensamiento estratégico y por añadidura, si se trata de competir en cualquier mercado, al Pensamiento competitivo. No se trata de decir que la segunda es consecuencia directa de la primera, de ninguna manera: para planear estratégicamente se debe poseer un pensamiento estratégico y competitivo, esto último es más bien una cualidad de todo buen estratega. El pensamiento estratégico no se puede ver como un conjunto de teorías que se aprenden en un taller o como parte del proceso de formación académico de los encargados de tomar las decisiones, se trata más bien de una capacidad individual, de un punto de vista o visión del planificador que percibe la empresa de un modo diferente y, basado en su experiencia, le permitirá enfocar los recursos al logro de las metas propuestas.

Todo buen estratega sabe que la única forma de permanecer es innovando por lo que, entre los diversos planes y estrategias concebidas para alcanzar los objetivos planteados, debe incorporar un constante proceso de renovación de sus productos o servicios. Esto le permitirá una rápida adaptación en un mundo cambiante e incorporar las modificaciones necesarias para mejorar. Se debe recordar que una estrategia innovadora no implica hacer las cosas de manera diferente sino hacerlas mejor. En los actuales momentos, casi toda meta innovadora pasa por un proceso de adaptación de los métodos existentes a los desarrollos tecnológicos que ocurren de forma constante, lo que en muchos casos lleva al rediseño de áreas sensibles dentro de la empresa, por ejemplo: las líneas de producción, los métodos de ensamblaje, los medios de comercialización, los mercados, entre otros.

El punto anterior hace suponer que, en esta nueva sociedad de la información, la sobrevivencia, permanencia y competitividad de las organizaciones, están cada vez más ligadas a la incorporación y aprovechamiento de las ventajas que proporcionan las TIC's en todos los ámbitos de la empresa.

- Dillon, L. (2004).** Planificación - Elibro. Disponible: [www.elibros.org](http://www.elibros.org). [Consulta: 18 de octubre 2007]
- Gerstein, M. (1988).** Pensamiento estratégico. En: Gerstein, Marc S. *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información*. México: AddisonWesley Iberoamericana, p. 39-59.
- Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1987).** *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. (2003).** *Administración*, 12ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Loehle, C. (1996).** *Thinking Strategically*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Morrisey G. (1997).** *Pensamiento estratégico*. México: Ed. Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1998).** *La Mente del Estratega*. 4ª Edición. México: Editorial Mc.Graw Hill.
- Organización Mundial de la Salud (OMS)**, en su "Encuesta Mundial sobre Ciber salud 2005". [on line], Consultado el 18-10-2007. Disponible en: [http://www.who.int/goe/data/Global\\_eHealth\\_Survey-Glossary-SPANISH.pdf](http://www.who.int/goe/data/Global_eHealth_Survey-Glossary-SPANISH.pdf)
- Porter, M. (1982).** *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: C.E. CS. A. Consultado el 18-10-2007. Disponible en: <http://www.caballano.com/inovacion.htm>
- Robert, M. y Dias, C. (2000).** *Estrategia Pura y Simple*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Sallenave, J. (s/f).** *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* México: Editorial Norma.
- Steiner, G. (1969).** *Top management planning*. New York: Macmillan
- Wells, S. (1998).** *Choosing the future. The power of strategic thinking*. Boston: Butterworth-Heinemann.

## ARTÍCULOS CONSULTADOS

---

- Ciberestrategias: construyendo la Sociedad de la Información. Tomado del sitio web Choike.org un portal sobre la sociedad civil del sur. Consultado el 16-10-2007. Disponible en: (<http://www.choike.org/nuevo/informes/3110.html#Ciberestrategias%20en%20América%20Latina%20y%20el%20Caribe:%20documentos%20de%20análisis%20e%20investigación>)
- Ibarra G. (2006). *Planificación estratégica*. [on line]. Leído el 17-10-2007. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/planificacion\\_estragetica\\_el\\_estado\\_actual\\_del\\_arte-wkccp-11750-2.htm](http://www.wikilearning.com/planificacion_estragetica_el_estado_actual_del_arte-wkccp-11750-2.htm)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (1993). Memorias. III Curso Básico Regional de Capacitación en Planificación y Gerencia en Acuicultura. [on line]. Consultado el 16-10-2007. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB476S/AB476S00.htm#TOC>

Raúl Jauregui, gerente de CG Navarra (Empresa dedicada a Ofrecer soluciones de consultoría y ventajas competitivas en el ámbito empresarial a través de la Innovación), publica en el portal navactiva ([www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)), el artículo titulado Estrategias innovadoras: a la búsqueda de la innovación empresarial. Consultado el 18-10-2007. Disponible en: <http://www.navactiva.com/web/es/aimd/doc/articulos/2007/06/43406.php>

Rico, R. (s/f) Las claves del Marketing Actual. Ed. Norma. Tomado del sitio “Recorriendo el camino de la comunicación”. Consultado el 17-10-2007. Disponible en: <http://www.lasrelacionespublicas.com/que-es-la-estrategia.htm>

Slywotzky, A., y Wise R. (s/f) *Cómo crecer cuando los mercados no crecen*. Tomado del sitio Navactiva – El portal para las empresas de Navarra [on line]. Consultado el 18-10-2007. Disponible en: <http://www.navactiva.com/web/es/aimd/doc/articulos/2007/06/43406.php>