

UNIDAD 1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPITULO 1 - ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Lección 1- ORIGEN

Debido al optimismo y desarrollo industrial de la década de los 60s y principio

de los 70s, aparece la Planeación Estratégica aplicada a las empresas, convirtiéndose en un concepto y modelo utilizado por todas las personas que representaban una organización que adoptaban los esquemas o enfoques del momento.

La palabra ESTRATEGIA proviene del Griego STRATEGIA, que significa el arte o ciencia de ser General. Los eficientes Generales Griegos tenían que dirigir ejércitos, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones y suprimir al enemigo. STONE (1994:206) afirma: "Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso." De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acción que se realiza para responder al enemigo, este es el origen etimológico.

Las organizaciones empezaron a elaborar presupuestos, como control de las operaciones, esto se debió al desarrollo en los programas de planeación y presupuesto que se dio como consecuencia de la segunda guerra mundial.

En la década de los 50s (1950) en la Escuela de negocios de la Harvard, empezó a destacarse la importancia de tener una estrategia corporativa global, pues la teoría de la administración se había concentrado en las funciones: Producción, Finanzas, mercadeo, Logística, según STEINER (1985:7).

Las nociones originales sobre Planeación Estratégica se dieron no únicamente para las necesidades de administrar una industria o un negocio particular, sino también para las necesidades de los directivos de diversificar al enfrentarse a problemas difíciles como:

¿Con cuáles negocios competir? - ¿Cómo localizar los recursos para ellos? - PORTER (1987:2).

Lección 2 - EVOLUCIÓN

La primera etapa de la Planeación Estratégica se presenta a finales de los años 50, en las organizaciones se dio la toma de decisiones en relación con el lugar, el sector, y al cómo harían sus negocios futuros. Esta toma de decisión según PORTER (1992:14) las denominó Formulación Estratégica y el proceso a través del cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre en esta época de Planeación Estratégica.

La segunda etapa se dio a partir de los años 60, se cambia la concepción de que primero estaba la estructura y que la estrategia debía adaptarse. A partir de esta etapa se denominó Planeación de Habilidades.

La tercera etapa fue a finales de los años 70 debido al dinamismo e incertidumbre del medio ambiente, se originan importantes cambios en lo tecnológico, administrativo y socio político y para hacer frente a ellos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos con el fin de dar una respuesta estratégica oportuna a lo que técnicamente se denominó Respuesta Administrativa.

En la cuarta etapa se evidencia que la Planeación Estratégica en las organizaciones ha fracasado por la resistencia al cambio; en la década de los 80s se le empezó a acusar de generar problemas corporativos y no de soluciones, por ejemplo: la Planeación Estratégica no promovía el Pensamiento Estratégico, la forma dominaba el contenido, se producían grandes tomos planeando a 5, 10, 15 o más años, pero el pensamiento estratégico de las organizaciones y la participación de los niveles inferiores en la revisión de la estrategia, cedían terreno ante las decisiones operativas emergentes.

En la década de los 80 después del periodo de recorte y racionalización, el optimismo apareció en muchas de las organizaciones que sobrevivieron a la recesión. La cuestión estratégica, según TAYLOR, fue crecer, estableciendo cómo prospera en un medio incierto y determinando cómo transformar la cultura corporativa, para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

El repunte de las compañías japonesas fue visto entonces como una evidencia de la bancarrota de las técnicas administrativas americanas, incluyendo la Planeación Estratégica. Según TOMAS J. PETERS y ROBERT H. WITTEMAN JR. En "IN SEARCH OF EXCELLENCE", emergen nuevos temas en la cultura corporativa, donde las organizaciones reorientaron la atención hacia el lado humano del administrador.

En la quinta etapa aparece un término nuevo, Administración Estratégica, presentado por H. IGOR ANSOFF PH.D. Prestigioso profesor de gestión estratégica de la Universidad Internacional de Estados Unidos (USIU) en San Diego California. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Lección 3 - ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción

(RUSSELL ACKOFF)

Según GOODSTEIN, define la Planeación Estratégica "El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

La definición de Planeación Estratégica que orientará el desarrollo del modulo establece elementos como la Planeación, Incertidumbre, Reflexión, Destreza, Visión Sistémica, Logros, Hacer, Organizar, Priorizar, Relacionarse, Liderar, Exigir, Participar, Trabajo en Equipo y en Contexto. Es decir, la Planeación Estratégica se concibe como una planificación de los procedimientos y operaciones en una organización donde sus miembros a partir de una visión sistémica interactuar en situaciones de incertidumbre para alcanzar los objetivos propuestos a través del trabajo en equipo.

LO QUE NO ES PLANEACION ESTRATEGICA.

- La Planeación Estratégica no es pronosticar.
- La Planeación Estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para La planeación de negocios.
- La Planeación Estratégica, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a enfrentar con decisión los riesgos.

Lección 4 - LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

Para STEINER la Planeación Estratégica Sistémica beneficia porque:
(cfr. Steire, 1985:41-48).

- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tales como: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio? - ¿Cuál es la filosofía y cuáles son los propósitos fundamentales? - ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo? - ¿Están en equilibrio? - ¿Qué productos serán obsoletos? - ¿Cómo y cuándo deben ser sustituidos? - ¿Cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas?

Según GOODSTEIN (1997:9-10)

- La Planeación Estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión.
- La Planeación Estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- La Planeación Estratégica ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno.
- La Planeación Estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- La Planeación Estratégica debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos.
- La Planeación Estratégica nos permite tener una visión amplia del negocio donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado.

Lección 5. Importancia de la planeación estratégica dentro de una empresa

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

Bibliografía

1. ANSOFF, Igor H., La Dirección estratégica en la práctica empresarial, Pearson, 1998

2. David, Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación.

Novena Edición. 2003

3. GARZÓN, Manuel Alfonso, Planeación estratégica/ UNAD /

4. Goodstein, Leonard - Nolan, Timothy M. - Pfeiffer, J. William., Planeación

Estratégica Aplicada. McGraw Hill

5. Jean-Paul Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Editorial Norma, 1994

6. Johnson G., Acholes K. Dirección estratégica, Pearson Educación. Quinta Edición.