

Planeación y administración estratégicas

Abel Hibert S.
Septiembre-Diciembre 2008
Universidad Metropolitana de
Monterrey

Indice

- **Visión general de los fundamentos de planeación**
 - El proceso básico de planeación
- **Niveles de planeación**
 - Planeación estratégica
 - Planeación táctica y operativa
 - Enlace de la planeación operativa táctica y estratégica
- **Planeación estratégica**
 - Paso 1: Establecimiento de la misión, visión y metas
 - Paso 2 : Análisis de las oportunidades y amenazas externas
 - Paso 3: Análisis de fortalezas y debilidades internas
 - Paso 4: Análisis SWOT y la formulación de estrategias
 - Paso 5: Implementación de estrategias
 - Paso 6: Control estratégico

Visión general de los fundamentos de planeación

- Por planeación se entiende el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el futuro.
- La planeación no constituye una respuesta informal o improvisada ante una crisis
- Es un esfuerzo con un objetivo, bajo la dirección y control de los administradores.
- Proporciona a los individuos y a las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras.

El proceso básico de planeación

Etapas generales en la toma de decisiones

Identificación y diagnóstico del problema

Generación de soluciones y alternativas

Evaluación de alternativas

Selección

Implementación

Evaluación

Etapas específicas en la planeación formal

Análisis situacional

Metas y planes alternativos

Evaluación de metas y planes

Selección de metas y planes

Implementación

Monitoreo y control



Paso 1: Análisis situacional

- Con sus limitaciones de tiempo y recursos los planeadores deben recopilar, interpretar y resumir toda la información pertinente que se requiere para la planeación.
- En un análisis a fondo se estudian los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras.



Paso 2: Metas y planes alternativos

- En base al análisis situacional, el proceso de planeación debe generar metas alternativas que pueden perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse para ese fin.
 - Las metas, son los propósitos o fines que el administrador desea alcanzar, deben ser específicas, retadoras y realistas.
 - Los planes son las acciones o medios que el administrador utiliza para alcanzar las metas. Como mínimo, este paso debe delinear las acciones alternativas que pueden conducir al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ellos y los obstáculos que puedan surgir.
 - Planes de un solo uso
 - Planes permanentes
 - Planes de contingencia



Paso 3: evaluación de metas y planes

- Quienes toman las decisiones deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta y plan alternativo.
- Los planes deben jerarquizarse o incluso eliminar algunos para meditarlos con más calma.



Paso 4: Selección de metas y planes

- En esta etapa, el responsable de la planeación se encuentra ahora en posición de seleccionar los planes y metas más adecuados y factibles.
- En el proceso de evaluación se deben identificar las prioridades y los arreglos entre las metas y los planes y dejar la elección final a quien toma las decisiones
- El juicio experimentado siempre es importante.
- En algunas circunstancias, los pasos alternativos de generación, evaluación y selección dan lugar a escenarios de planeación.
- Un escenario es un panorama que describe un conjunto particular de situaciones futuras.



Paso 5: implementación

- Una vez que los administradores han seleccionado las metas y planes, deben implementar los planes que se diseñaron para lograr las metas.
- Los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente.
- Los administradores y empleados debe entender el plan, contar con los recursos necesarios para realizarlo y tener motivación para hacerlo.
- Para llevar a cabo una implementación exitosa se necesita que el plan se relacione con otros sistemas de la organización, en especial con los sistemas de recompensas y el presupuesto.



Paso 6: Monitoreo y Control

- Como la planeación constituye un proceso constante y repetitivo, constantemente los administradores deben monitorear el desempeño real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad.
- También se deben desarrollar sistemas de control que permitan tomar medidas correctivas cuando los planes se ejecuten de forma incorrecta, o cuando la situación se modifique.



Niveles de planeación

- Planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización
- Las metas estratégicas son los principales resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de la organización a largo plazo.
 - Entre las principales metas estratégica típicas se cuentan con diversas medidas de rendimiento de los accionistas, rentabilidad, participación de mercado, etc.

Niveles de planeación

- Una estrategia es un patrón de acciones y de distribución de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización

Niveles de planeación

- Una vez que se han establecido las metas y planes estratégicos de la organización, se requiere que tengan mayor especificidad e implican periodos más cortos a medida que la planeación desciende del nivel estratégico al operativo
 - Planeación táctica: Conjunto de procedimientos para traducir metas y planes estratégicos amplios en las metas y planes específicos que sean relevantes para una parte identificada de la organización.
 - La planeación operativa: proceso que se aplica para elaborar los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

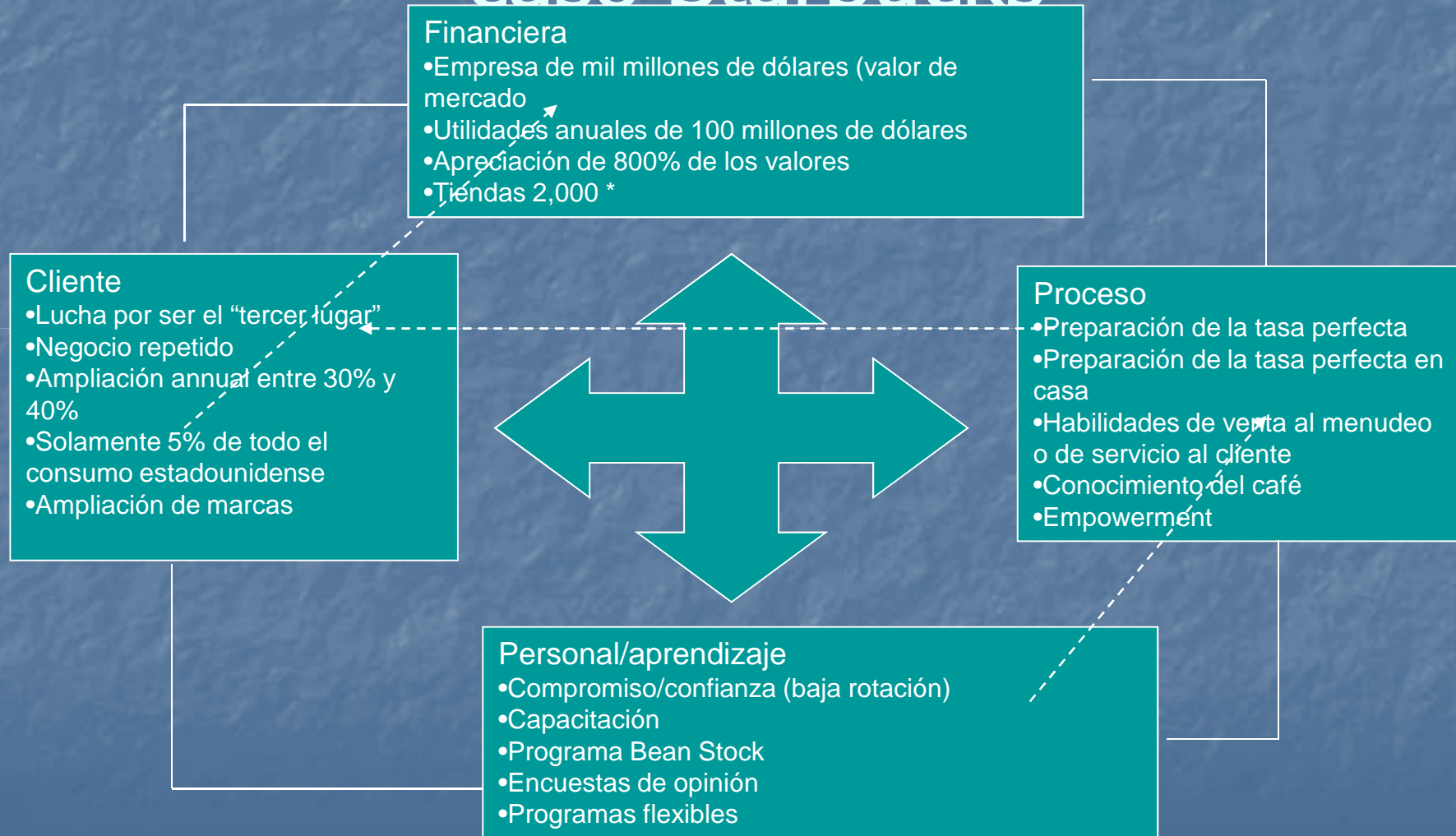
Niveles de planeación

- Las metas y los planes estratégicos, tácticos y operativos de la organización deben ser congruentes y apoyarse mutuamente.
- Un método para relacionar la planeación estratégica y la operativa es el tablero de control balanceado.

- Existen 4 células fundamentales:
 - Financiera
 - De clientes
 - De procesos
 - Y de personal/aprendizaje

Cada una de esas metas también incluye un conjunto de medidas

Tablero de control balanceado: caso Starbucks



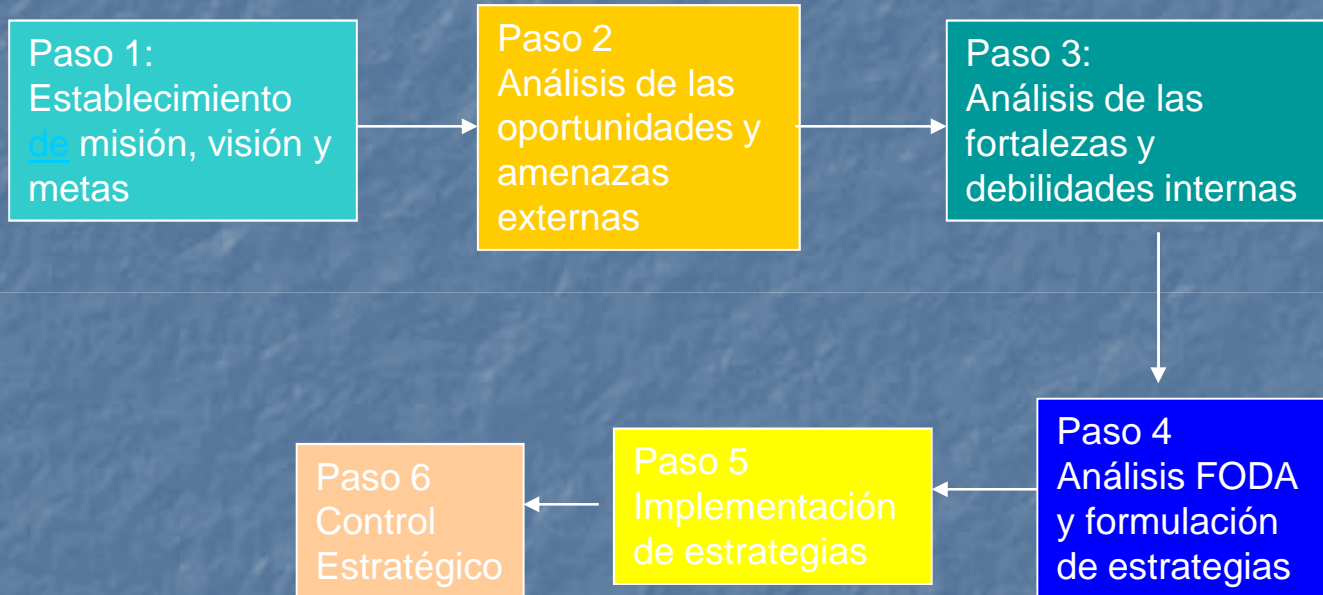
Uso del tablero de control balanceado para la planeación

- 1.- Aclaración de la visión: el equipo ejecutivo y los administradores medios utilizan el tablero para traducir una visión genérica en una estrategia que comprende y se comunica
- 2.- Desarrollo de tarjetas para la unidad de negocios: cada una de éstas desarrolla su propio tablero, el cual traduce sus metas estratégicas en metas tácticas y operativas
- 3.- Revisar los tableros de las unidades de negocio: el director general y su equipo ejecutivo revisan los tableros de la unidad de negocios. Con ello identifican aspectos que afectan al negocio, los cuales se utilizan para corregir el plan estratégico.
- 4.- Comunicar el uso del tablero a toda la empresa: los administradores desarrollan tableros individuales que relacionan los planes estratégicos y tácticos con los aspectos operativos que le son relevantes. Los objetivos y recompensas individuales se relacionan con los tableros.
- 5.- Llevar a cabo revisiones anuales de estrategia: Se revisa el desempeño del año anterior y se actualizan las estrategias. Se pide a cada unidad de negocios que desarrolle una posición sobre cada aspecto como antecedente de la planeación estratégica.

Administración estratégica

- La administración estratégica involucra a los administradores de todas las divisiones de la organización en la formación e implementación de metas y estrategias.
- Integra la planeación estratégica en un solo proceso.

El proceso de administración estratégica



Paso 1: Establecimiento de la misión, visión y metas

- Misión es el propósito básico y alcance de operaciones de una organización. Es una declaración de la razón de existencia de la organización.
 - Aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica
- Visión estratégica es la dirección e intención estratégica a largo plazo de una compañía.

- Las metas estratégicas se desprenden de la visión de la organización.
- Es el director general de la organización, con la ayuda y aprobación del consejo directivo, el que establece la misión, visión y grandes metas estratégicas.



Paso 2: Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.
- Las personas con intereses en la organización son grupos e individuos que afectan y reciben los efectos de que la organización alcance una misión, sus metas y sus estrategias.



Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Análisis de la industria y del mercado
 - Perfil de la industria: principales líneas de productos y segmentos de mercado importantes en la industria.
 - Crecimiento de la industria: las tasas de crecimiento de segmentos clave del mercado, cambio proyectados en los patrones de crecimiento y determinantes de éste.
 - Fuerzas de la industria: amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder económico de los compradores, poder económico de los proveedores y revalidad interna en la industria.

Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Análisis de los competidores:
 - Perfil de los competidores: principales competidores y sus participaciones de mercado
 - Análisis de los competidores: metas, estrategias, fortalezas y debilidades de cada competidor importante.
 - Ventajas de los competidores: punto hasta el cual los competidores de la industria han diferenciado sus productos o servicios o alcanzado liderazgo en costos.

Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Análisis político y regulatorio:
 - Legislación y actividades reguladoras y sus efectos en la industria.
 - Actividad política: nivel de actividad política que emprenden las organizaciones y las asociaciones dentro de la industria.

Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Análisis social:
 - Aspectos sociales: aspectos sociales actuales y potenciales y sus efectos en la industria.
 - Grupos de interés social: grupos de consumidores, ambientales y otros grupos activistas similares que pretengan influir en la industria



Análisis de oportunidades y amenazas externas

- Análisis de recursos humanos:
 - Aspectos de la mano de obra: necesidades clave de mano de obra, escasez de oportunidades y problemas a los que la industria se enfrenta.
- Análisis macroeconómico:
 - Condiciones macroeconómicas: factores económicos que influyen en la oferta, la demanda, el crecimiento, la competencias y la rentabilidad de la industria.
- Análisis tecnológico:
 - Factores tecnológicos: métodos técnicos o científicos que afectan a la industria, especialmente innovaciones recientes y potenciales.

Paso 3: Análisis de fortalezas y debilidades internas.

- El análisis interno le proporciona a los encargados de tomar decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales.
 - Recursos son los elementos de entrada a un sistema que puede mejorar el desempeño de las organizaciones.
 - Competencia clave: Conocimiento o capacidades únicas que posee una organización y que le dan una ventaja sobre sus competidores.



Análisis de fortalezas y debilidades internas.

- Análisis financiero:
 - Analiza las fuerzas y debilidades financieras a través de los estados financieros, tales como un balance y una declaración de ingreso y compara las tendencias con cifras históricas y de la industria.
- Evaluación de recursos humanos
 - Analiza las fuerzas y debilidades de todos los niveles de la administración y de los empleados, centrado en actividades clave de los recursos humanos, entre las que se cuentan el reclutamiento, selección, la colocación, la capacitación, las relaciones laborales, los sindicatos, las compensaciones, las promociones, las evaluaciones, la calidad de la vida laboral y la planeación de los recursos humanos

Análisis de fortalezas y debilidades internas.

- Auditoría de mercadotecnia
 - Analiza las fuerzas y debilidades de las principales actividades de comercialización y detecta mercados, segmentos clave de mercados y la posición competitiva (participación de mercado) de la organización en mercados clave.
- Análisis de operaciones
 - Analiza las fuerzas y debilidades de las actividades de manufactura, producción o servicio de la organización.
- Análisis de otros recursos internos.
 - Estudia, según se requiere y conviene, las fuerzas y debilidades de otras actividades de la organización, tales como investigación y desarrollo (producto y procesos), sistemas de administración de información, ingeniería y compras.



Análisis de fortalezas y debilidades internas.

- Benchmarking: Es el proceso de valorar cómo se comparan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra o cosas de otro conjunto de empresas.
- El objetivo es comprender a fondo las “mejores prácticas” de otras firmas y emprender acciones para alcanzar un mejor desempeño como menores costos.

Paso 4: Análisis FODA y formulación de estrategias

- Este enfoque ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno.
- La formulación de estrategias es fundamental en el análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización, para poder capitalizar las oportunidades, contraatacar las amenazas y reducir las debilidades internas.



Paso 5: Implementación de estrategias

- En primer lugar, las organizaciones han comenzado a adoptar una perspectiva más amplia respecto a la implementación.
- En segundo lugar, muchas organizaciones han ampliado el proceso más participativo de la administración estratégica para que comprenda la implementación.



Paso 6: Control estratégico

- Sistema diseñado para apoyar a los administradores en la evaluación del avance de la organización respecto de su estrategia y para corregir desviaciones cuando éstas se presentan.

