2. Metodología de Planeación Estratégica.

2.1. Definición de Planeación Estratégica. (2)

La planeación es un proceso estratégico que se enlaza con el proceso administrativo de la dirección la cual incluye: Organización, Dirección, Motivación y Control, ya que se requiere de ciertos planes de acción que sirven como guía en la obtención de los objetivos y la fijación de límites para los programas operacionales.

Este concepto se define dentro de los siguientes puntos: (2)

1. **El porvenir de las decisiones actuales:** Esto significa que la Planeación observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. A su vez observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, los cuales se convierten en la base para tomar decisiones presentes para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

2. **Proceso:** La Planeación inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas que la lleven a lograr esas metas y a desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las alternativas de acciòn y así obtener los fines buscados. En sí, se puede decir que la Planeación es sistemática, porque se organiza a una realidad entendida y contínua porque los cambios del medio ambiente del negocio son continuos.

3. **Filosofía:** La Planeación es una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar en base a la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4. **Estructura:** Un sistema de Planeación formal une tres tipos de planes que son: Planes Estratégicos, Programas a Mediano Plazo y Planes Operativos; es decir, una estructura de planes va a representar el esfuerzo sistemático y mas o menos formal de una Compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la Compañía.

2.2. ¿Que no es la Planeación Estratégica? (3)

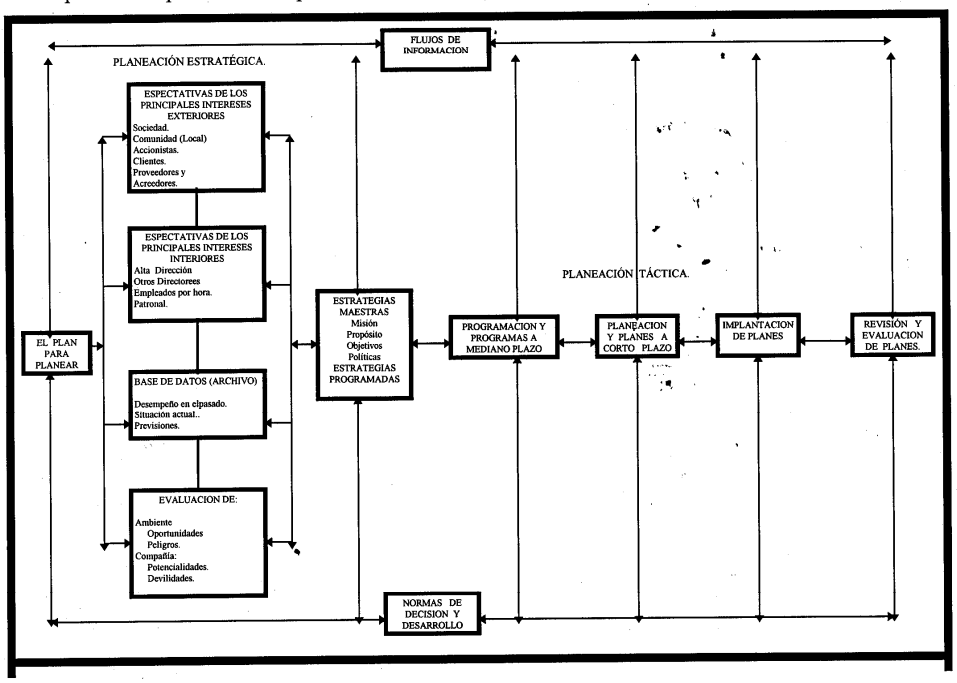
La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento oportuno.

La Planeación Estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho mas fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado?, ¿Cuales son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuando serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Esta aumentando o disminuyendo nuestro mercado?, etc.

En sí, la Planeación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en un futuro lejano. No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.3. Modelo Conceptual de Planeación Estratégica. (1)

Un modelo conceptual es aquel que representa una idea de lo que algo debería ser en torno a la generalización de particularidades. El cuadro 2-1, muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática (Planeación estratégica).



Cuadro 2-1: Estructura y Proceso de Planeación de una Compañía.

Sin embargo aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo, en su concepto, puede ser difícil convertirlo en un excelente sistema de planeación. Ya que muestra lo que pudiera ser un análisis de Planeación Estratégica, el cual, para su estudio es posible dividirlo en tres secciones principales: Premisas, Formulación de Acciones, Implantación y Revisión.

Premisas de Planeación:

Para explicar esta sección, se va a entender como aquel texto que se declara como introductorio, postulado o implicado. A su vez, éstas están divididas en dos tipos: la meta para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de las alternativas de acción.

Las premisas de plantear un curso de acción se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical, a los cuales también se les puede llamar "Análisis de la situación", estas son:

- ***Las expectativas de los principales intereses externos e internos:*** Para cualquier compañía es importante saber cuales son los intereses de los principales elementos, y como se esperan que cambien. Especialmente importante son aquellos que provienen de sus sistemas de valores, las cuales representan las premisas fundamentales para cualquier sistema de Planeación Estratégica.

- ***La base de datos (Archivo):*** Se debe incluir la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, útiles para identificar los cursos de acción alternativos y recibir una previa evaluación.

- ***La evaluación.*** También llamada Análisis OPEDEPO PF, que significa: Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades fundamentales en la planeación. Representa un paso crítico en el proceso de planeación al examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y oportunidades de la misma.

Formulación de Planes:

Esta etapa consta de tres pasos: estrategias maestras y de programas, programación a mediano plazo y planeación a corto plazo. En las estrategias de programación y de programas se tiene que de el proceso se deriva la formulación de estrategias maestras y de programas que definen

los planes más importantes y fundamentales buscados por una compañía y los enfoques principales para lograrlos.

La programación a mediano plazo presenta el proceso mediante el cual se prepara la interrelacion con los planes específicos funcionales para mostrar los detalles de como se debe llevar a cabo una estrategia, para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

Por último los planes a corto plazo llegan a representar los planes operativos actuales en una forma mucho más detallada que la programación a mediano plazo.

Implantación y Revisión:

El proceso de llevar algo a la práctica, cubre toda una gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control (Se sugiere un lapso de un año para realizar una revisión al programa de planeación)

Flujos de información y normas de evaluación y decisión.

El flujo trasmite el punto en que la comunicación fluye por todo el sistema de planeación, el cual difiere dependiendo del área a la que le sirve y del tema que se esta tratando. Y es en este punto donde las normas deben de recibir un análisis para definir si son cualitativas o cuantitativas.

2.4. Pasos conceptuales y operacionales en la Planeación Estratégica.

Como se ha mencionado, el modelo de planeación que se presentó es muy difícil de aplicar a todas las compañías, ya que no todas tienen los mismos objetivos, pero este modelo es demasiado flexible y puede ajustarse a una situación en particular dando como resultado un proceso relativamente sencillo o uno muy complejo, dependiendo del sistema en estudio.

A continuación se mostrarán cuatro modelos conceptuales que se pueden usar como ejemplo para darnos una idea de como crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes. (1)

Primer Modelo.

1. Formular los deberes.
   - Definir el alcance del plan.
   - Definir los resultados buscados.
   - Determinar como debe desarrollarse el plan.
     - ¿Quien hace que?
     - ¿Cuando?, ¿En que momento?
     - Solicitud de información.
2. Desarrollar las entradas.
   - Antecedentes.
   - Principales tendencias ambientales.
   - Oportunidades y peligros.
   - Potencialidades y debilidades internas.
   - Pronósticos actuales de venta del producto.
   - Valores y juicio de los directivos.
3. Evaluar los cursos de acción alternativos.
4. Definir los objetivos primordiales.
   - Ventas.
   - Utilidades.
   - Desarrollo del producto.
   - Potencial humano, etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes.
   - Mercados.
   - Productos.
   - Fianzas.
   - Empleados.
   - Precio.
   - Tecnología, etc.
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.
7. Determinar las decisiones actuales necesarias.
8. Observar el desempeño.
9. Revisar anualmente.

Como se puede observar este modelo aunque contempla las tres etapas principales de un Proceso de Planeación (Análisis de la Situación (1-5), Formulaciòn de Planes (6-7), e Implementaciòn y Control (8-9)), se enfoca a estudiar mas a fondo la etapa "Análisis de la situación " enfocándose a estudiar los recursos con los cuales cuenta la empresa para así analizar todas aquellas oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades; y determinar las estrategias a seguir en la planeación táctica y la operativa.

Segundo Modelo.

1. Definir la clase de Compañía que queremos.
2. Analizar nuestros clientes.
   - ¿Quienes son?
   - ¿Como deben ser clasificados?
   - ¿Porque comparan nuestro producto/servicio?, ¿Cambiaría?, ¿Como?
   - ¿A que segmento del mercado servimos?
   - ¿Debe cambiarse esta situación?
3. Analizar nuestra Industria.
   - Tendencias.
   - Estándares y estadísticas.
   - Competencia.
   - Potencial de utilidades, etc.
4. Preguntar ¿Cuales son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar ¿Cuales son las potencialidades y debilidades?
6. Preguntar ¿Cuales estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias.
8. Desarrollar objetivos.
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.
10. Desarrollar planes de contingencia.
11. Traducir planes en presupuestos.
12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente.

A diferencia del modelo anterior, este nos muestra otra forma de representar el mismo proceso de Planeación Estratégica visto con otro enfoque, es decir, este modelo se enfoca a realizar análisis de situación internos y externos para determinar ¿Quienes somos?, ¿Donde estamos? y ¿Que hacemos?, y así poder realizar el análisis OPEDEPO para fijar las estrategias a seguir y cumplir con nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tercer Modelo:

1. Desarrollar entendimiento pragmático de Planeación Estratégica en general, pero en particular para una pequeña Compañía.
   - Literatura.
   - Asesoría directiva.
   - Seminarios profesionales.
   - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.
2. Identificación de OPEDEPO PF:
   - Debilidades.
   - Oportunidades.
   - Peligros.
   - Potencialidades
     (Fundamentales en la Planeación)
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de las metas principales de la Compañía.
   - Misión.
   - Propósito y filosofía.
   - Objetivos específicos a largo plazo
     - Ventas.
     - Utilidades.
     - Participación en el mercado., Otros.
7. Preparar otros planes asociados:
   - Potencial humano.
   - financiamiento.
   - Instalaciones, etc. (Según se necesite)
8. Observar el desempeño.
9. Revisar anualmente

Aunque muy repetitivo este modelo sigue un proceso de planeación normal, la diferencia estriba en que su primer paso es el de dar a conocer el concepto de Planeación Estratégica a personal Directivo, Técnico y Operativo para poder manejar conceptos homogéneos que nos lleven a entender los cambios y mejoras por las cuales pudiera pasar nuestra área de trabajo.

Cuarto Modelo:

1. ¿Donde nos encontramos?
   - Filosofía, confianza y misión colectiva.
   - Situación financiera.
   - Situación competitiva.
   - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
   - Mercado al que sirve, etc.
2. ¿A donde queremos llegar?
   - Redifinición preliminar de las metas.
   - Alternativas estratégicas para lograr las metas.
   - Evaluación de las alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricción y momento actual.
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
   - Momento actual.
   - Requerimientos organizacionales.
   - Requerimientos de personal.
   - Requerimientos de instalaciones.
   - Requerimientos financieros, etc.
4. ¿Cuales estrategias lograrán cuáles metas?
   - Relación entre metas y estrategias en vista de valores directivos y del análisis de situación.
   - Conclusiones relacionadas con las metas.
   - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.
5. ¿Que decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
   - Presupuesto a corto plazo.
   - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño.
7. Revisar anualmente.

El enfoque principal de este modelo es el de analizar en forma más específica la Situación actual de una Compañía, analizando como puntos fuertes el de determinar ¿Quienes somos? y ¿Hacia donde queremos llegar?, para así en ese proceso de transición realizar un análisis OPEDEPO que permita definir los planes a corto y mediano plazo para lograr nuestras metas.

En si, los cuatro modelos muestran una idea de como se puede adaptar el Modelo de Planeación Estratégica (Ver Cuadro 2-1)en una compañía, no importando que tan grande sea esta y cuales sean sus necesidades básicas.

Estos difieren entre si, pero en un contexto general se puede decir que estan enfocados a un mismo fin, evaluar internamente la compañía a través de estudios de análisis de situación para definir ¿Quienes somos?, ¿Donde estamos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Hacia donde queremos llegar? y ¿Qué debemos hacer?