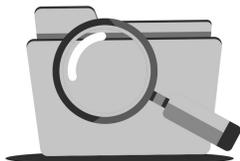


JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN
MIRYAM TERESA RODRÍGUEZ DÍAZ

**ESTE LIBRO
SE PUEDE COMPRAR EN...**



www.editdiazdesantos.com

Manual práctico de planeación estratégica



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

Este libro es producto del ejercicio académico de la asignatura
Dirección Estratégica del programa de administración de empresas de
la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

© José Javier González Millán, Miryam Teresa Rodríguez Díaz, 2019
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-242-4
Depósito legal: M-14163-2019

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

Índice

Prólogo.....	IX
Introducción	XI
1. Del concepto de planeación al de planeación estratégica	1
1.1. La planeación.....	1
1.2. Planeación estratégica.....	4
1.2.1. Antecedentes planeación estratégica.....	4
1.2.2. Principales concepciones de planeación estratégica	5
1.2.3. Características de la planeación estratégica	9
1.2.4. Beneficios de la planeación estratégica.....	11
1.2.5. Partes de la planeación estratégica.....	11
1.2.6. Principios de la planeación estratégica.....	12
1.2.7. Enfoques de la planeación.....	13
1.2.8. Proceso de la planeación estratégica.....	13
2. Proceso de elaboración de la planeación estratégica	15
2.1. La reseña histórica y los valores corporativos.....	16
2.2. Los valores corporativos.....	18
2.3. Formulación de la misión y la visión de la compañía.....	21
2.3.1. Formulación de la misión.....	21
2.3.2. Formulación de la visión.....	27
2.4. Diagnóstico estratégico o análisis DOFA.....	31
2.4.1. Cultura organizacional	31
2.4.2. Auditoría del entorno.....	32

2.4.3 Auditoría organizacional	34
2.4.4. Ejemplo de un diagnóstico estratégico.....	35
2.5. Elaboración de matrices o análisis de la vulnerabilidad (análisis DOFA).....	44
2.5.1. Factores clave del éxito.....	44
2.5.2. Matriz de perfil competitivo–MPC	45
2.5.3. Matriz de evaluación de factor interno–MEFI.....	56
2.5.4. Matriz de evaluación de factor externo–MEFE	66
2.5.5. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas - DOFA (FODA o LOFA).....	77
2.5.6. Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM.....	87
2.5.7. Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI.....	91
2.5.8. Matriz de Ansoff.....	97
2.5.9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE	102
2.6. Establecimiento de estrategias y objetivos	106
2.6.1. Formulación de objetivos.....	107
2.7. Fase de ejecución del plan estratégico	108
2.7.1. Plan operativo anual (plan de acción)	108
2.7.2. Proceso de elaboración del plan operativo anual	109
2.8. Fase de retroalimentación y control.....	110
Anexos	113
Referencias bibliográficas.....	125
Índice de tablas, cuadros y figuras	129

Prólogo

La gestión estratégica se ha convertido en una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial moderna, pues a pesar de sus antecedentes neoclásicos y napoleónicos, aún hoy es elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial. Por tal motivo el presente manual presentará el proceso de diseño estratégico completo, que le permitirá al lector tener en sus manos un completo texto donde paso a paso se construye mediante ejemplos prácticos el proceso de planeación estratégica.

Bajo esta perspectiva, la planeación estratégica se convierte en una herramienta de planeación que permite a través del diseño de estrategias, alcanzar los objetivos y por ende tomar decisiones a los ejecutivos modernos. Así las cosas, el presente documento se esboza en tres acápites a saber:

1. El *primero* versará sobre el soporte teórico de la planeación estratégica, donde el lector encontrará un vasto constructo teórico y bibliográfico de las definiciones y procesos de desarrollo del tema, conceptos que abordarán la temática de lo que es planeación, planeación estratégica y proceso de planeación estratégica, los que se abordarán por medio de la síntesis, la compilación y la recopilación documental, llegando a establecer las bases para un proceso completo de diseño estratégico.
2. En relación al *segundo* ítem tocado en este importante libro, los autores refieren al desarrollo paso por paso del proceso de diseño estratégico, comenzando por los valores, reseña histórica, el diagnóstico empresarial, elaboración de la misión y la visión, elaboración de matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA,

- MCPE, POAM, ANSOFF, PCI y plan operativo anual. Adicionalmente a estos elementos se presentan los demás pasos del proceso, como son su ejecución y control.
3. En lo atinente al *tercer* capítulo, hará referencia a los formatos de aplicación de los procesos de la planeación estratégica. Adicionalmente, en este capítulo aparecen algunos modelos de encuesta como mecanismo complementario de la elaboración de las matrices MEFI, MEFE y MPC.

Recomiendo el libro por su valioso y práctico contenido en un solo documento, puesto que aporta a las ciencias empresariales un libro de texto para afianzar el diseño estratégico para los ejecutivos presentes y futuros, lo cual hace que sea un documento único en el mercado y que permita a los lectores con un lenguaje sencillo conocer y poder llevar a cabo la elaboración de un plan estratégico completo, aun sin tener formación en ciencias empresariales, pues a través de estas importantes herramientas de la planeación se podrá desarrollar un mejor proceso administrativo.

Adicionalmente, el documento constituye un singular esquema teórico-práctico, donde se pueden aprovechar los lineamientos aquí expuestos, para que el lector quede con una visión amplia de la relación existente entre la labor gerencial y la generación de valor, mucho más allá de lo que tradicionalmente puede ser identificado, visualizando a futuro tendencias que permitan afirmar que mejorar el uso del conocimiento estratégico se propende por crear crecimiento empresarial, económico y social, siendo importante para la consolidación del desarrollo de un país; asimismo, conduce necesariamente a que las empresas comiencen a darse cuenta de la importancia de hacer planeación de la mejor manera.

Azucena Leticia Herrera Aguado

Jefe de Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico
Universidad Tecnológica de Puebla
Puebla-México

Introducción

La planeación estratégica (PE) se ha convertido en una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial moderna, pues a pesar de sus antecedentes neoclásicos aún hoy se constituye en un elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial. En torno al tema, resulta claro que “la planeación estratégica es un proceso explícito para determinar los objetivos de largo plazo, para generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan; aun así la planeación está basada en la experiencia y conocimiento que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño”. Ortega (2004, p. 30).

En este orden de ideas, es necesario recordar que fueron los ejércitos napoleónicos los originarios oficialmente de este esquema a través de la guerra y las batallas, en la cual se diseñan tanto las estrategias como las tácticas normales del combate para obtener la victoria (Chiavenato, 2005). Por tanto, en un ambiente empresarial globalizado, donde la tecnología, el medio ambiente, los recursos físicos y humanos se encuentran asociados claramente a las empresas modernas, de tal forma que la competitividad se basa en la astucia de los gerentes y de las herramientas de gestión que estos implementen, de tal suerte que estos puedan tener esta tabla de salvación o simplemente caer rotundamente en el cierre de las compañías. El anterior hecho permite plantear que la planeación estratégica es aplicada por la gran mayoría de empresas debido a que estas cuentan con el conocimiento, personal, herramientas, información y experiencia necesarias para su manejo (Sánchez, 2003, p. 6); pero debido a la globalización y al

aumento de competencia, se considera que las organizaciones empresariales deben planear el futuro para lograr la competitividad.

En relación a los capítulos del documento, este se versará en tres partes fundamentales, a saber: en el primer apartado, referenciará las principales definiciones y conceptos de planeación, planeación estratégica con sus diferentes modelos y las fases; un segundo momento, lo constituye el diseño del proceso estratégico desde la reseña histórica hasta la elaboración del plan completo; el tercer acápite aportará algunos ejercicios prácticos complementarios para dar destreza al lector sobre el tema.

Del concepto de planeación al de planeación estratégica

1.1. LA PLANEACIÓN

Antes de iniciar este manual es importante clarificar los conceptos básicos que se trabajarán en el desarrollo del mismo. En tal sentido, hablando acerca de la historia de la administración Henry Fayol señalaba que la toma de decisiones también hacía parte de las funciones de cualquier empresa u organización. Señaló que dentro de las funciones del administrador están la previsión, la organización, coordinación y control, que expresado en otros términos no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control. A su vez Koontz (1998) coincide con los postulados de Fayol, al decir que la previsión es la base de la planeación, y afirma que es “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (p. 796), pues estos autores la conciben como la más básica de todas las funciones administrativas. Es entonces decidir con anticipación qué hacer, cuándo, cómo y quién, para no dejar las diversas situaciones sometidas al azar, o a la casualidad, por su parte, Reyes Ponce (1998) refiere en torno al tema, considerando que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas de orientación, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo para su realización. A su vez Chiavenato (1986, p. 45) concibe y describe a la planeación como: “la función administrativa

que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”, de igual forma la considera la primera y una de las principales funciones administrativas, dado que ella es la base para que se den las demás funciones, y adicionalmente se planea lo que se pretende llevar a cabo.

El término aunque muy trabajado en el ámbito académico y empresarial, se ha entendido para algunos autores de la administración como la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Esto se presenta debido que las empresas no improvisan, por lo cual es importante adelantarse a los hechos.

Por su parte, para Steiner (1999) esta se concibe como un ciclo que inicia con el planteamiento de los objetivos creación de estrategias, continúa con el establecimiento de políticas y culmina con el desarrollo de los planes operativos para alcanzarlos. Es igualmente, un plan de acción que se tiene que operativizar para alcanzar las metas u objetivos de corto plazo.

En este sentido, Amorcho, Bravo, Cortina y Pacheco (2009, p. 198), consideran que “planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable”, es por esto que la planeación va de la mano con la fase del control, pues es allí donde se verifica el alcance de los objetivos a través de los resultados, de tal forma que aparece allí la estrategia, que es el puente que permite hacer realidad los sueños del presente (objetivos) y las realidades del futuro (resultados) (Figura 1).

En este punto es de acotar que algunos autores se han enfocado en conceptualizar el término de planeación hacia la estrategia (Münch (2005), Kotler y Keller (1994) y Porter y Olmsted (1947)). Dichos estudiosos han aportado una visión más amplia de la planeación, agregando otra perspectiva que podría brindar ventajas adicionales a las antes citadas, las cuales consisten en permitir la definición del rumbo

de la empresa, como también reducir los niveles de incertidumbre estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones. De igual manera, la planeación sirve de base para manejar la empresa, fomentar la eficiencia al no permitir la improvisación y a su vez opera como sistema de control.

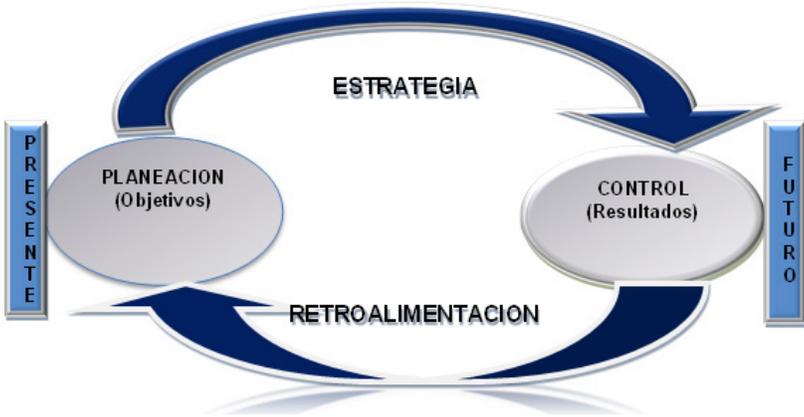


Figura 1. Relación de la planeación y el control.

En torno al tema, algunos entendidos (Münch, 2005), también consideran que el buen uso de esta genera el incremento de la motivación entre los colaboradores de la empresa, al momento que conocen hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, y adicionalmente a esto, se optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

De la misma manera, la planeación se caracteriza por involucrar el futuro, es decir, que permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva (pasado). En tal sentido, Steiner (1999) considera que para llevar a cabo el proceso de planeación se debe cumplir con etapas como:

- Establecimiento de criterios.
- Establecimiento de objetivos.

- Definir la diferencia entre objetivos y expectativas.
- Satisfacer la diferencia anterior.

Por último, como es bien sabido la planeación posee diferentes alcances a nivel corporativo, es decir cuando se habla de esta a nivel de toda la entidad, se asume que se aplica la planeación estratégica, la cual se va discriminando en las áreas funcionales de la organización, y se convierte en la denominada planeación táctica (Figura 2).

Planeación estratégica	Planeación táctica
<ul style="list-style-type: none"> • Toda la organización • Objetivos de largo plazo • Alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes organización (departamentos y unidades) • Objetivos a medio plazo • Gerentes de departamentos.

Figura 2. Relación de la planeación y control.

1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1. Antecedentes planeación estratégica

Como es de conocimiento general, a lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, puesto que desde las solariegas generaciones ha tenido gran relevancia en los gobiernos, tan es así como desde los egipcios (1300 a.C.), se le daba gran importancia a la administración por medio de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides; de la misma forma la cultura china, se basaba en las parábolas de Confucio y sus aportes por medio de prácticas de la buena administración pública. A tenor de lo antes expuesto, se presenta como una de las obras ancestrales de la historia, la construcción de la gran muralla china, en la cual se evidencia una muestra palpable de planeación, organización y control.

En los tipos de organización, es la Iglesia católica la que ha dejado claro el concepto de eficiencia en la práctica a través de la buena planeación de sus actividades en el Vaticano para todas sus sedes en el mundo. Posteriormente son los esposos Gilbreth (quienes crearon los

movimientos básicos de therblis) y Henry Lawrence Gantt, inventor de la gráfica de Gantt, los que confrontan las actividades vs el tiempo, a fin de controlar el trabajo y los costos del mismo.

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar términos para designarlo como: *planeación corporativa completa*, *planeación directiva completa*, *planeación general total*, *planeación a largo plazo*, *planeación integrada completa* y *planeación estratégica*. Esta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial. En relación a la planeación estratégica formal, esta fue acogida por disímiles organizaciones empresariales hacia mediados de 1950, pero toma fuerza verdaderamente a mediados de la década de los sesenta, ocasionada por el crecimiento industrial. Esta nace de los estudios de “Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la segunda guerra mundial (Steiner, 2010).

Desde entonces la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas y se ha constituido a base de nuevos elementos a lo largo de la historia, de tal forma que se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. Partiendo de la exposición realizada, y analizando la importancia de la planeación estratégica y su trascendencia a través de la historia, evolución e inducción dentro de las empresas, a continuación se profundizará en el estudio de este tema. Inicialmente se verán las principales concepciones, fundamentales para comprender el contenido del presente manual.

1.2.2. Principales concepciones de planeación estratégica

A través del tiempo siempre ha existido la noción de administración y la de planeación. No obstante, esta noción es formada de manera inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la relevancia que tiene la planeación estratégica. Sin embargo, al pasar los años se ha encaminado hacia una definición más clara y coherente respecto al tema, por

lo tanto existen numerosas referencias teóricas tanto de pensadores como de instituciones u organizaciones. Con este fin se realiza una clasificación de las principales concepciones, las cuales se describen a continuación.

Consecuentemente con lo anterior, vale la pena esgrimir, en primer lugar, que el concepto de planeación estratégica tuvo su vínculo oficial en la teoría neoclásica de la administración, presentada por sus máximos exponentes (Drucker, Dale, Koontz, O'Donnell, Terry, entre otros), la cual se centró principalmente en el diseño de las estrategias y su directa relación con el planteamiento de los objetivos corporativos. Después de esto, es Jean Paul Sallenave en 1997, con su obra *Gerencia y planeación estratégica*, quien establece la amplitud de criterios para hacer un proceso más completo de planeación estratégica. en términos del análisis de diferentes variables que anteriormente no habían sido analizadas.

Es claro enfatizar que dentro de los modelos utilizados por la gerencia, se destaca el gran uso y aceptación que tiene el diseño estratégico para las empresas modernas, pues sin importar el área al que pertenezcan, estas deben competir tanto en el mercado regional como en el mercado internacional, de tal manera que por medio de este proceso, dichas organizaciones deben propender a que las organizaciones mejoren su productividad y rentabilidad. De acuerdo a esto, conocedores del tema como Fuentes y Luna (2011, p. 4), la conciben como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”.

De igual manera, esta tiene una concepción netamente relacionada con una herramienta de la planeación, por medio de la cual se alcanzan los objetivos propuestos por la organización, a través de las estrategias. En tal sentido, Suarez y Altahona (2009, p. 12) la definen como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”. De acuerdo a esta definición,

es claro que el proceso de planeación corresponde inminentemente en primera instancia a la alta gerencia de las compañías.

En este orden de ideas, para Scott (2008, p. 5), la planeación estratégica es “un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”. De acuerdo a esto es claro que la gestión estratégica se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar de manera efectiva los retos que ofrece un incierto futuro, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante. Por su parte, Gallardo (2012, p. 42), la concibe como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”.

En segundo lugar, aparece un importante grupo de exponentes que centran su atención en el sujeto del proceso estratégico, allí se encuentra a Serna (2008, p. 55), quien se refiere al tema expresándolo como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. Por tanto, el proceso da respuesta a preguntas tales como:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

A la par, con la anterior percepción, Ballesteros (2007, p. 24) plantea que la planeación estratégica ayuda a los administradores a estar

orientados hacia el futuro, por ende se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos, proyectándose a lo que podría suceder. Por tal motivo y centrando un poco más el tema estratégico en Colombia, Sánchez (2003, p. 6) considera que se puede evidenciar que las grandes empresas cuentan con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarias para su manejo, mientras que en las Pymes se carece de planes y documentos escritos, tanto así, que algunas empresas tan solo cuentan con elementos esenciales del sistema de información corporativo como: organigrama, el manual de sistema de costos, bases de datos (clientes, proveedores, personal, insumos y materiales).

Adicionalmente, Massie (2013) asegura que la planeación, es un proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio. Por su parte, Terry (2005, p. 747), la define como “la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”, por tanto el gerente que sabe y asegura los objetivos a establecer y los pasos para lograr los resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si planeara día tras día.

Un tercer grupo encabezado por Kotler y Armstrnog (2001), indica la importancia que tiene la planeación formal, ya que según ellos todas las organizaciones deben implementar un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de incentivar a los gerentes o dueños de empresa y a los colaboradores a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo, esto indica necesariamente que la planeación estratégica es un concepto que engloba una serie de técnicas desarrolladas con la intención de apoyar a través de la formalización y de la elaboración de la estrategia desde el principio, empezando por la alta dirección y pasando por una serie de técnicos, como complemento a lo antes sustentado.

Por su parte, Bryson (2000, p. 42) señala a la planeación estratégica como “un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”. Esta definición enmarca una característica distintiva como es su carácter formal, frente a otros elementos de formación de la estrategia, pues como lo corrobora Mintzberg (2000, p. 55) esta “es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso”.

No obstante Dale (2013) la asume como un grupo de objetivos que sirven para alcanzar un futuro y que se consiguen mediante el uso de técnicas y procesos preestablecidos; en concordancia a lo antes presentado, Ackoff (1998) resalta la importancia que tiene la planeación estratégica para las empresas modernas, en el sentido de convertirse en una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Para finalizar este acápite y teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas de planeación estratégica se puede evidenciar que muchos de los autores coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados, siendo competitivos en la economía global, mas sin embargo, para los fines prácticos del presente manual se asume que la planeación estratégica es “una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia”.

1.2.3. Características de la planeación estratégica

En torno a este punto, vale la pena indicar que la planeación estratégica, posee un grupo de características que la hacen muy propia a las demás herramientas administrativas. Estas variables extractadas de acuerdo a diversos autores (Serna (2008), Mintzberg (2000), Terry (2005)), se pueden resumir en los siguientes puntos de confluencia:

- Está centrada en aspectos propios del negocio, ya que responde a interrogantes tales como: ¿En cuál negocio estamos y en

cual deberíamos estar? ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?

- Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada.
- Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad.
- Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad.
- Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional.

Desde el punto de vista de diferentes autores también se pueden indicar algunas características propias del proceso de planeación estratégica:

- La planeación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg, 1994).
- La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff, 1970). En este sentido podría hablarse de una racionalidad prospectiva (Baumard, 1997)
- Cuando se formaliza la planeación estratégica y se es participativo y global, cada responsable de las indicaciones en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, puede analizar la naturaleza y causa de las desviaciones. Facilita un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas des-

viaciones. De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una herramienta de control (James, 2010).

1.2.4. Beneficios de la planeación estratégica

Para Caldera (2010), estos se resumen en:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

1.2.5. Partes de la planeación estratégica (Pérez, 2010)

- *Fines*: en los fines se especifican las metas y los objetivos.
- *Medios*: en los medios se eligen políticas, programas, procedimientos y prácticas que se utilizan para alcanzar los objetivos.
- *Recursos*: se determinan los tipos y las cantidades de recursos que se necesitan, se define cómo se habrá de adquirir o generar, y adicionalmente cómo se asignan las actividades.
- *Realización*: se diseñan los procedimientos para la toma de decisiones, así como la forma de organizarlos, para que el plan se pueda realizar.
- *Control*: para el control se diseña un procedimiento que permita detectar con anticipación errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos y corregirlos (Pérez Arellano, 2010).

1.2.6. Principios de la planeación estratégica

La planeación estratégica se identifica porque cuenta con varios principios que solidifican todo el tema de la planeación, dándole un enfoque a la credibilidad y confiabilidad a la aplicación del método. Dentro de los principios establecidos para la planeación estratégica se encuentran los presentados por Duque (2013), los cuales se resaltan a continuación:

- *Priorización del qué ser sobre el qué hacer:* allí se identifican y definen antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se espera lograr.
- *Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:* básicamente se trata de identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- *Visión sistémica:* la empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, y se ubican dentro de unos límites establecidos que actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- *Visión de proceso:* en la visión del proceso, los sistemas son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- *Visión de futuro:* en la visión del futuro el pensamiento estratégico es proactivo; es decir, se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- *Compromiso con la acción y con los resultados:* el sujeto estratega no es solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que analiza, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que qué tanto se hace.

- *Flexibilidad*: la flexibilidad se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- *Estabilidad*: la estabilidad generalmente busca un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo, además busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

1.2.7. Enfoques de la planeación

Dentro de la planeación estratégica son conocidos cuatro enfoques (García, 2010) que dan una visión objetiva sobre los diferentes sistemas de planeación. Encontramos la planeación reactiva, inactiva, reactiva, y proactiva, cada una de ellas cuenta con un significado diferente que conlleva a la reflexión y análisis a la hora de elegir un enfoque de planeación.

- *Planeación reactiva*: este tipo de planeación consiste en planificar el futuro, basada en experiencias exitosas del pasado.
- *Planeación inactiva*: esta clase de planeación se denomina facilista, porque se ejecutan acciones imprevistas por salir del paso, no se basa en el entorno.
- *Planeación proactiva*: planeación que se prepara para el futuro incierto de alguna forma y proyectará futuro, esta afectará sus operaciones.
- *Planeación proactiva*: planeación conocida también como interactiva, en esta la empresa considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro, lo construyen con bases sólidas llamadas estrategias (García Aramburo, 2010).

1.2.8. Proceso de la planeación estratégica

Aunque existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, en el presente manual se esgrimen las fases más relevantes que hacen de la planeación estratégica una valiosa herramienta gerencial. Así las cosas el proceso inicia con la elaboración

de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación, tal y como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Fases del proceso de planeación estratégica.

De acuerdo a este acercamiento teórico general de lo que es la planeación, la planeación estratégica, se abordará detalladamente el proceso de elaboración de la planeación estratégica aplicable a cualquier tipo de organización empresarial.