

1.- Naturaleza e importancia de la planeación estratégica

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica.

A menudo el proceso es de naturaleza táctica en vez de estratégica, y rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización.

Para que tenga éxito un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministrar un patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

La planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización.

W.Widis establece que existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas las estratégicas (se debe de involucrar la gerencia senior de la organización) y las dirigidas en forma estratégica (la gerencia senior debe asegurarse de que se tomen e implementen de manera apropiada).

Esta es la administración estratégica, la ejecución del plan estratégico.

Definición de dirección y planeación estratégica

Planeación: Proceso de establecer objetivos y de escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. "la planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981)

Planeación estratégica. "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"

La visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en la que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

Prever implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Existen 6 factores críticos para comprender el concepto de planeación estratégica:

- La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a L.P., sus planes de acción y la asignación de recursos.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en que tipo de negocio se halla en realidad
- La estrategia representa una respuesta a las FORTALEZAS Y DEBILIDADES (internas) y a las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (externas) con el fin de desarrollar una VENTAJA COMPETITIVA.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas ya administrativas y los roles corporativo, de negocio y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planeación táctica y operativa son sinónimas y se refieren a como hacer el trabajo mientras que la estratégica se relaciona con que se debe hacer.

La planeación estratégica debe de responder 3 preguntas básicas para una organización:

- ¿Hacia donde va usted?

Sentido claro de dirección (sin la misión, la claridad del alcance de las operaciones, metas y objetivos se encuentra a la deriva)

- ¿Cuál es el entorno?

Analizarse de forma realista y objetiva y su entorno (F.O.D.A); además de medir la brecha entre metas y objetivos y su capacidad para lograrlos.

- ¿Cómo lograrlo?

Cuales son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como distribuir sus recursos para hacer que funciones estos modelos.

	Presupuesto	Último mes (junio)	Variación	Tres últimos meses (abril a junio)	Variación	Promedio ponderado del año fiscal a la fecha (enero a junio)	Variación
Ingreso total	100%	96%	-4%	91%	-9%	89%	-11%
Costos directos de los bienes	25%	27%	+8%	26%	+4%	24%	-4%
Gastos en marketing y ventas	25%	30%	+20%	28%	+12%	29%	+16%
Gastos generales y administrativos	35%	36%	+2.8%	38%	+8.6%	38%	+8.6%
Utilidad antes de impuestos	15%	7%	-54%	8%	-47%	9%	-40%

Figura 13-5. Muestra de indicadores compuestos de la variación del presupuesto

Acumulado a tres meses	
Nivel de alerta 3 (> 10%, < 15%)	Se requiere una determinada acción.
Nivel de alerta 2 (> 15%, < 20%)	Se requiere una acción inmediata.
Nivel de alerta 1 (> 20%)	Se requiere una acción de emergencia.

Figura 13-6. Parámetros de alerta para la variación del presupuesto

En la figura 13-7 se proporciona una lista de verificación para asegurarse de que se hayan abordado ciertos elementos clave de la planeación de contingencias.

_____	Identificación de las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la organización.
_____	Identificación de los puntos activadores con los cuales se da inicio a la acción en cada contingencia.
_____	Acuerdo sobre las acciones por adoptar en cada punto activador identificado.

Figura 13-7. Lista de verificación de los resultados necesarios a partir de la planeación de contingencias

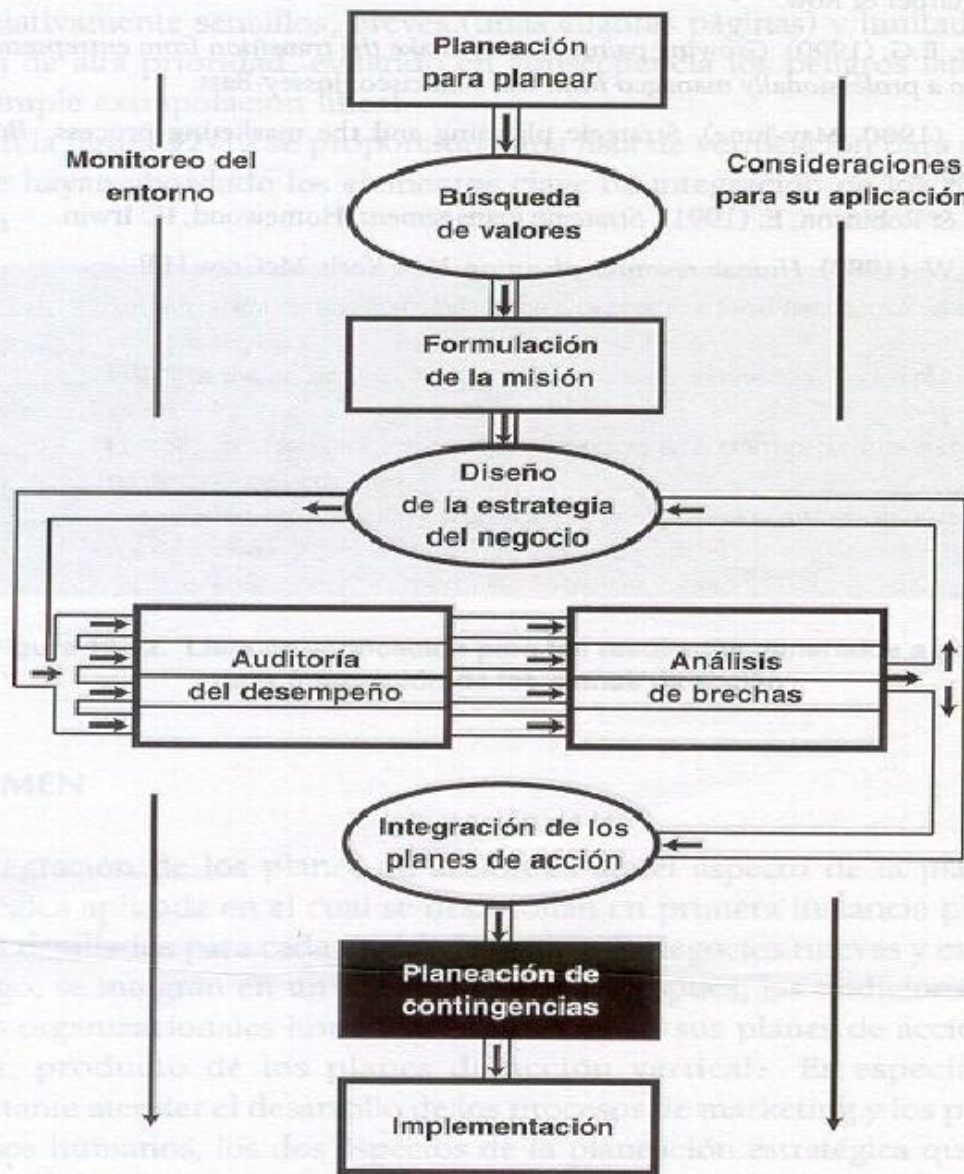
Beneficios de la planeación estratégica.

- Nos proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo que permite que los gerentes e individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben de emprender en un periodo razonable
- Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.
- Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la misión
- Ayuda a que la organización desarrolle organice y utilice mejor una comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus capacidades y limitaciones.
- Proporciona oportunidad para ajustarse a las acciones de los competidores
- Para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización
- Anticiparse a las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

2.- La organización para la planeación estratégica

Organización del proceso de la planeación estratégica

Ver diagrama del modelo de planeación estratégica aplicada



Fases del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada

Planeación para planear:

Labor previa al proceso de p.e., implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones.

Cuanto compromiso existe en el proceso de planeación?

Quien se debe involucrar

Como involucrar a los interesados ausentes

Cuanto tiempo empleara?

Información necesaria para planear de manera exitosa?

Esta fase implica responder a estas preguntas y tomar decisiones , aclarar expectativas de los involucrados, nivel de compromiso

El primer paso es asegurarse de existe compromiso organización ante el proceso (CEO) e identificar al equipo de planeación(10-12 miembros)

El rol principal del personal consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación generar datos u desarrollar alternativas para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación

Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

El modelo de planeación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno u las consideraciones para su aplicación, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen las consideraciones del grupo de planeación

Monitoreo del entorno

Las organizaciones deben de tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas, se deben de monitorear en especial 4 entornos

El macroentorno

El entorno industrial

El entorno competitivo

El entorno interno de la organización

Durante la planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe de estar disponible para conducir la búsqueda de valores ,misión, modelo de estrategia de negocio, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno identificará una variedad de factores internos y externos de la organización que se consideran parte del proceso de planeación estratégica

Factores del **macroentorno**: aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos(utilización en gran escala de los microcomputadores), económicos como las tasas de interés, políticos como los cambios en las regulaciones gubernamentales.

Los factores que se consideran como parte del **entorno industrial** se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en esta y sus estrategias habituales de mercado

El **entorno competitivo** incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Los factores del entorno organizacional interno son la estructura de la compañía, su historia, además de sus fuerzas y debilidades distintivas.

Predecir de qué manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica y debe de considerarse en cada fase.

La decisión mas importante como parte de monitoreo del entorno es decidir que aspectos importantes de este se deben de vigilar con regularidad.

El proceso de monitoreo del entorno debe de ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que esta sucediendo o lo que va a suceder en los distintos entornos y la planeación estratégica nos proporciona el momento oportuno para utilizar estos datos

y aprender no solo a compilarla sino a organizarla, interpretarla y utilizarla es decisivo para el éxito estratégico.

Consideraciones para su aplicación

Existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación y cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final

Búsqueda de valores

Consiste en un examen de valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, supuestos que comúnmente utilizan en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés en su futuro. El equipo pasa de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social

- Valores personales

Una fase importante implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo(diferente una persona a quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro diferente a aquella en la que la seguridad es mas importante). Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuros de la organización.

Si no se identifican y clarifican las diferencias puede haber poco acuerdo; una vez que haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del equipo y un acuerdo sobre como manejar sus diferencias en valores se pueden llevar a cabo los procesos de p. estratégica.

-Valores organizacionales

Una vez que se analizan los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben de considerar los valores a los que aspira la organización, los cuales se reflejaran en el comportamiento futuro de la organización.

-Filosofía de operaciones.

Los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones , la forma en como enfoca su trabajo.

Algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía como “los 5

Principios de Mars” (calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia, libertad) las 5 responsabilidades de Costco (Obedecer la ley, Cuidar a nuestros socios, Cuidar a nuestros empleados, Cuidar a nuestros proveedores, Cuidar a nuestros accionistas)

Este tipo de enunciado formal integra los valores de la compañía a la forma como ella hace los negocios, se espera que todos los empleados conozcan su filosofía y la utilicen en su trabajo diario.

-Cultura-

Las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades en general desarrollan las culturas.

Schein define cultura como un patrón de supuestos básicos inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarla valida y en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, sentir y pensar en relación con aquellos problemas. La cultura de una organización se manifiesta en tres niveles: 1) factico, que incluye el comportamiento. 2) valores. 3) supuesto básicos implícitos. Solo el nivel factico es observable de manera directa. La evidencia comportamental acerca de la cultura de la organización abunda, en sus estructuras y sitios físicos, en la organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la atención y cuales se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, que

tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente como se hace todo allí. La cultura de una compañía facilitara u obstaculizara el proceso de planeacion estratégica y la implementación del plan que genera. Una evaluación formal de la cultura forma parte de las fases de auditoria y análisis de brechas de la planeacion estratégica aplicada.

-Análisis del grupo de interés-

Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos u las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses, clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable. Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso de planeacion estratégica. La búsqueda de valores es la fase más importante del proceso de planeacion estratégica aplicada y una de las más difíciles. Existe un profundo análisis de las convicciones mas esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones.

Tal análisis en la experiencia de muchos puede ser una actividad larga y penosa, pero sin esa confrontación, las diferencias no resueltas en los supuestos, valores, convicciones y filosofía surgirán de manera continua en el proceso de planeacion, bloqueando el avance e interfiriendo en el desarrollo de un plan estratégico funcional.

-Formulación de la misión-

Esto implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía. Al formular la misión, la empresa debe responder cuatro preguntas básicas.

1. ¿Qué función (es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta (s) funcione (es)?
3. ¿De que manera trata de desempeñar la (las) función (es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer. Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas, tendrá más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que las satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia. Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. En la formulación de la misión existen dos problemas uno es lograr un consenso acerca de que tan amplia o limitadamente se responde a la pregunta “¿Qué?”, e identificar la pregunta “¿Quién?” constituye al segundo problema. Esta formulación también exige una clara determinación de cual porción de la base total de clientes potenciales identifica una base de consumidores o clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario. A este proceso se le denomina como segmentación de mercado. Los mercados se pueden segmentar en muchas formas: geográfica, financiera, étnicamente, etc. Una vez que el equipo de de planeacion ha identificado que hace la organización y para quien, el siguiente paso consiste en decidir de que manera procederá para lograr sus objetivos. El “como” puede implicar una estrategia. El cuestionamiento de por que una compañía desempeña determinadas –pregunta existencial- es importante para las organizaciones con animo de lucro y aquellos sin animo de lucro. Muchas empresas consideran que necesitan incluir un enunciado sencillo de su razón de ser como parte de los enunciados de la misión. Este puede aparecer como “núcleo” en el diagrama de la relación

triangular de las preguntas “¿Qué?” y “¿Cómo?”. Desarrollar, editar y lograr consenso sobre ese enunciado exige habilidad, paciencia y comprensión. El enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

-Diseño de la estrategia del negocio-

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. En esta fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes.

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollara la compañía para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la condición futura ideal.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

-Líneas de negocios-

Aquí se decide la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después de identificar cada LDN, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. Sus análisis permiten que una compañía cambie su combinación de producto/servicios, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc.

-Indicadores Críticos del Éxito-

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia el, estableciendo indicadores críticos del éxito para cada LDN y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otras mediciones, como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean, cuantificables y de fácil obtención.

-Acciones Estratégicas-

Las acciones estratégicas son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. También pueden ser actividades concentradas a corto o largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas, deben estar en completa relación con la cultura organizacional que se determino necesaria para el logro del éxito.

-Cultura

En relación con la determinación de la cultura necesaria, son importantes dos preguntas:

1. ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN y los ICE y las acciones estratégicas?

2. ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?

Ejemplo, una aerolínea internacional importante estableció como uno de sus ICE el incremento del 20% en la satisfacción del cliente, medido por la reducción de las quejas de los pasajeros, los informes de los grupos de intereses y encuestas, los informes de los empleados y otras fuentes. A fin de lograr un incremento sustancial en la satisfacción del cliente, se requería una cultura orientada al mercado que debía ser receptiva ante la gran importancia de satisfacer las necesidades de los pasajeros y estar en disposición y disponibilidad de proporcionar un servicio "continuo". Después de determinar la necesidad de la cultura, durante la fase de la auditoría del desempeño de la planeación estratégica aplicada se averigua el grado en el cual se halla presente o ausente tal cultura en la organización. Las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas examinan los recursos actuales de la organización para satisfacer estos nuevos requerimientos, y el equipo de planeación debe determinar hasta qué grado se pueden lograr los ICE. La planeación a largo plazo tiende a ser una extensión de lo que una organización realiza, casi como una extensión de la hoja de cálculo de los resultados correspondientes al año anterior.

-Auditoría del Desempeño-

Cuando el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoría del desempeño.

Es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización

Las siglas FODA o DOFA representan los 4 factores(**fuerzas**, oportunidades, **debilidades** y amenazas) que se deben considerar en una auditoría del desempeño efectiva.

El análisis FODA representa la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio. La auditoría del desempeño examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico : flujo de caja, crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicio, beneficio, TIR, flujo de caja, etc. Que se han identificado como críticos en el perfil estratégico.

El propósito de la auditoría es proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinado el grado en el que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

Se necesita mucha objetividad u disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la compañía.

Una parte importante es la evaluación de la estructura actual de la organización y si es posible que dicha estructura apoye la nueva misión y las LDN(líneas de negocio)

En este análisis se debe de incluir cualquier dato que pueda ayudar a la organización a comprender mejor sus capacidades actuales para hacer su trabajo como : ciclos de vida de los productos existentes, productividad del empleado, tasa residual, rotación de inventarios, instalaciones(capacidad y condición) y capacidad administrativa.

La pregunta importante que debe de responder la auditoría de desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión

La auditoría debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas (las oportunidades y amenazas) del FODA

Durante este análisis externo el equipo debe de analizar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar a la compañía en todos los niveles de manera positiva o negativa.

" anticiparse a las jugadas del oponente"

Análisis del competidor

El análisis del competidor perfila las organizaciones que se hallan o están dirigidas al mismo segmento de mercado de clientes o consumidores, que ayudara a los miembros a tener conciencia del mercado.

Una parte importante debe de ser un análisis de la unidad estratégica de negocios (UEN) , que es una división departamento o línea de producto que constituye un negocio dentro de la organización

La auditoria de desempeño debe de ser imparcial y de apertura , además de posición que no sea a la defensiva. Ya que nos proporciona información detallada e importante y sin esta información la base para la planeacion es incompleta e incierta.

Análisis de brechas (GAP)

Después de la auditoria de desempeño es necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio

Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico es decir una evaluación de la realidad

Además exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeacion debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha

Por esta razón el modelo posee flechas en dos direcciones que siguen el análisis de brechas : las que avanzan a la fase de integración de los planes de acción y las que regresan al diseño de la estrategia del negocio.

Si el análisis de brechas revela una disparidad entre la auditoria del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización, ya que se requiere modificar el modelo de la estrategia del negocio o la empresa o ambos, con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización

Existen 4 enfoques básicos para el cierre de las brechas:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo
2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados son mas viables y menos riesgosos
3. Reasignar los recursos para lograr las metas. Es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado
4. Obtener nuevos recursos. Cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Cada enfoque se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla.

Un problema significativo en el análisis de brechas es si existe correspondencia entre el modelo de la estrategia del negocio y la búsqueda de valores.

1. Los planes que no tienen en cuenta la cultura de la organización ni se construyen con base en ella no tienen posibilidad de éxito.
2. El análisis de brechas exige el mismo grado de apertura e imparcialidad y confrontación que se debió tipificar en la búsqueda original de valores

El análisis de brechas contrasta de manera clara los deseos de la organización frente a la realidad.

Integración de los planes de acción

Luego de las brechas reveladas se cierran se deben abordar dos problemas importantes:

Cada una de las LDN debe de desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.

Las diversas unidades de la organización funcional y de negocios deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella.

Pierce y Robinson(1991) identifican las siguientes 12 estrategias.

1. crecimiento concentrado, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
2. desarrollo de mercado. Agregar nuevos clientes en mercados relacionados
3. desarrollo del producto. Crear nuevos bienes que están relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
4. innovación generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resulten obsoletos
5. integración horizontal adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia
6. integración vertical. Desarrollar una red de oferta interna o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales.
7. joint venture formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
8. diversificación concéntrica. Adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, mercados o productos de la organización
9. diversificación . adquirir o fusionarse con compense sus propias fortalezas u debilidades
10. desposeimiento liquidar o cerrar un segmento de la organización
11. liquidaron rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cual de estas estrategias se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las LDN en cumplimiento de sus metas construye una parte importante de la planeacion estratégica aplicada

En cada unidad de negocio se deben de desarrollar planes detallados de negocios con base en nuevas direcciones estratégicas establecidas: se requieren a nivel funcional planes financieros, de ventas y de marketing, de recursos humanos y de capital

Cada plan debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser.

Planeacion de contingencias.

Cada tipo de negocio u organización esta sujeto a un conjunto especifico de contingencias que se deben planear

Al desarrollar el modelo de la estrategia del negocio se puede identificar varios futuros alternativos o escenarios para cada posibilidad

La planeacion de contingencias implica lo siguiente:

1. Identificar amenazas y oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables
2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia
3. Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida

La planeacion de contingencias se fundamenta en el supuesto que de alguna manera la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectaran la empresa es limitada., pero el equipo de planeacion debe estar en capacidad de identificar factores como tasas de interés, el empleo, el tipo de cambio,

La planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios cada uno de los cuales se puede evaluar y planear

El análisis FODA debe proporcionar un mapa útil para ayudar a identificar las áreas clave en la planeación de contingencias

Pero se deben identificar varios indicadores que generarán conciencia de la necesidad de reexaminar lo adecuado de la estrategia que se este siguiendo . Un punto de partida podría ser un incremento actual o anticipado en el precio del combustible , la materia prima, las tasas de interés y al alcanzar un punto de partida se deben generar 2 niveles de respuesta:

Un mayor nivel de monitoreo. No se debe realizar ninguna acción precipitada, de hecho, no se puede requerir ninguna acción, pero se debe notar la posibilidad de que se necesite un cambio en los supuestos de la línea principal y es importante observar los indicadores.

Acción en este nivel se toma la decisión de que las condiciones son diferentes y se implementa un determinado plan de contingencias o se modifica un determinado aspecto de una estrategia.

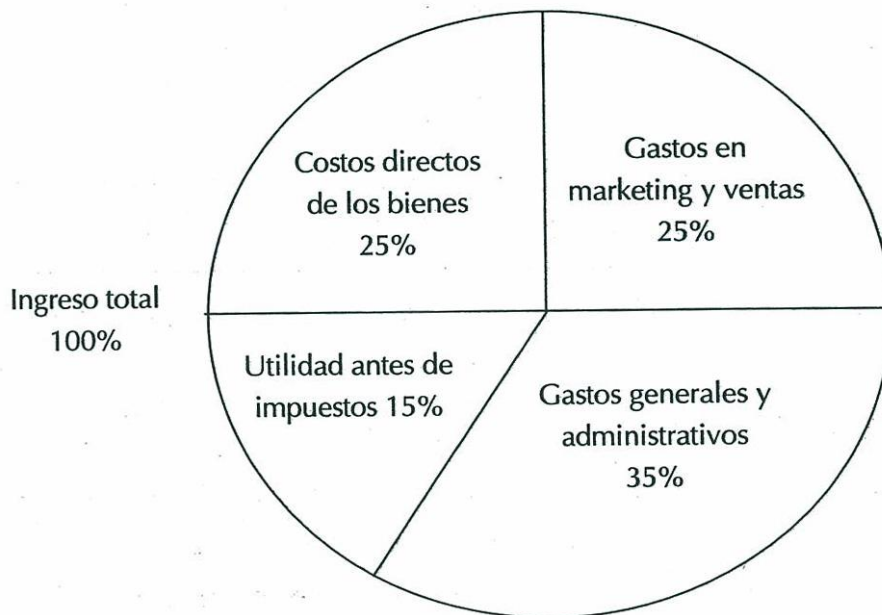


Figura 13-4. Modelo básico de negocios (compañía fabricante)

Implementación

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior mas el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

En la implementación todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se esta poniendo enmarca y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso.

Para ejecutar el plan estratégico se deben de iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo , en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Ejemplo. Incremento en i&d, marketing de nuevos productos, nuevo diseño en la estrategia del negocio.

Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividad en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

El ejecutivo en jefe (CEO) y la planeación estratégica

Existen varias razones para la importancia del interés y compromiso del CEO en la planeación estratégica; ya que es el único que puede abortar el proceso en cualquier punto

Algunos respaldan el proceso de forma verbal pero están demasiado ocupados para involucrarse personalmente en el proceso

Esta renuencia a apoyar el plan puede reflejar; falta de voluntad para sujetarse a la disciplina impuesta por tener un plan estratégico, renuencia a compartir información o poder con los demás, tener visiones contradictorias, falta de convicción con respecto a los usos de la planeación, o experiencias previas infortunadas.

Se debe de entrevistar al CEO dada su importancia acerca de su visión personal de la organización y de su voluntad de asumir el riesgo de traer esa visión a la realidad

El CEO debe de tener las siguientes características: ayudar a establecer las metas para articular el futuro deseado y los procesos para medir el progreso hacia esa meta, debe de tener la integridad para proceder en forma apropiada y conocer lo correcto tanto en el proceso de planeación como en su implementación.

Debe de tener el coraje para iniciar el cambio y comenzar a eliminar obstáculos, la habilidad política para vivir y tener éxito en el mundo real donde existen objetivos distintos y exigencias que entran en conflicto.

Así mismo deben de conocerse a si mismos, tener la capacidad de emplear al staff en forma efectiva y estar abiertos a la retroalimentación y utilizarla de manera eficaz.

La evaluación del CEO se centra en dos preguntas:

1.- Como funcionario CEO, considera que comprende lo suficiente el tiempo y energía requeridos para llevar a cabo el proceso propuesto de planeación estratégica aplicada?

2.- Esta preparado para comprometerse a confirmar que se cumplió el ciclo en una forma totalmente razonable?

3.- consideraciones clave en la planeación

El análisis de la situación

Desarrollo de objetivos de planeación a largo plazo

Planes de contingencia

Técnicas de análisis para la planeación

4.- implantación de planes

Diseño de sistemas de control

Dimensión humana en la implantación

Revisión de los avances en la implantación

Corrección y cambio de la planeación

PLANEACION DE CONTINGENCIAS

Los planes de contingencias presentan la preparación para realizar una (s) acción (es) específicas cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal. La planeación de contingencias implica el desarrollo de una acción (es) específica (s) cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero solo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización.

IMPACTO Y PROBABILIDAD

Existen dos conceptos clave en la planeación de contingencia, y son probabilidad e impacto. Los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la más alta probabilidad de ocurrir.

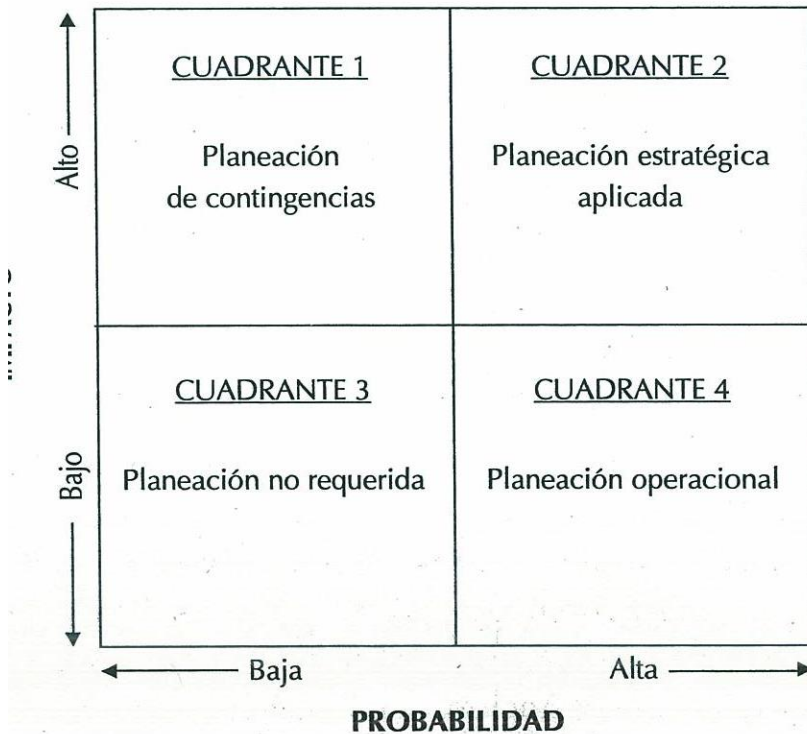


Figura 13-1. Matriz de impacto-probabilidad

MATRIZ DE IMPACTO-PROBABILIDAD

La planeación de contingencias es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. Es imposible que una compañía clasifique todos los hechos de menor probabilidad que pudieran tener un impacto significativo en ella misma y el desarrollo de planes para responder ante ellos. Un proceso de planeación de contingencias serio y minucioso debe ayudar a la organización a desarrollar un sistema de rastreo más completo (que proporcione los primeros signos de advertencia sobre las modificaciones que puedan presentarse) para monitorear los cambios que ocurran en las fortalezas y las debilidades internas y en las amenazas y las oportunidades externas. El proceso de utilizar un proceso de planeación para desarrollar una respuesta rápida ante aquellas modificaciones emergentes, bien sean de carácter interno o externo.

CONTINGENCIAS ESPECÍFICAS PARA LA ORGANIZACIÓN

Fuera de las amenazas externas “universales” como el colapso o la desaparición de un competidor importante, todos los tipos de organización están sujetos, a un conjunto específico de contingencias propias de su naturaleza, para las cuales se debe realizar una planeación. Se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad importante. A su vez, una variedad, por ejemplo, la eliminación de deducciones hipotecarias a partir de los impuestos al ingreso personal (que en la actualidad se permiten tanto en E.E.U.U. como en el Reino Unido) representaría una amenaza para la construcción de vivienda, mientras que un amplio programa gubernamental para

subsidiar con un solo padre como cabeza de familia ofrecería una oportunidad. En el diseño de la estrategia del negocio correspondiente al producto de materiales para construcción se supone que ninguno de estos dos hechos tiene alta posibilidad de ocurrir, colocándolos en el cuadrante 1, pero en cualquier caso se deben desarrollar los planes de contingencias. El análisis de DOFA, realizado como parte de la auditoría del desempeño, proporciona la base para la planeación de contingencias, y deberá identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización:

- A) Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes en especial aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- B) Desarrollar puntos críticos a fin de dar inicio a las acciones realizadas para abordar cada contingencia.
- C) Acordar los pasos que se darán para cada uno de los puntos críticos

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto de que la habilidad para pronosticar con exactitud para pronosticar con exactitud los factores significativos que afectaran la organización es limitada. No obstante, el equipo de planeación debe tener la capacidad de identificar factores como las tasas de intereses, el empleo, las construcciones de vivienda, las tarifas postales y las tasas de cambio de divisas, y de desarrollar planes alternativos con base en las posibles variaciones que se presenten en estos factores. En consecuencia, la planeación de contingencias debe proporcionar a la organización una variedad de estrategias para el diseño de los negocios, que se pueden utilizar con varios escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear.

PUNTOS ACTIVADORES O CRITICOS

La planeación también debe identificar varios indicadores clave que generen una concientización acerca de la necesidad de reexaminar la suficiencia de la estrategia que se sigue en la actualidad. un punto activador o crítico puede ser el incremento actual o anticipado en el precio de una materia prima o combustible importante o en la tasa de intereses, o podría ser un severo y positivo cambio inesperado en la economía, que ofrezca la posibilidad de expansión y crecimiento. Cuando se identifica el logro de un punto crítico, se deben presentar dos niveles de respuesta:

1. *Monitoreo de alto nivel.* No se debe llevar a cabo una acción precipitada; de hecho, no es necesario realizar en forma inmediata. Sin embargo, resulta importante destacar la posible necesidad de cambio en las presunciones de línea principal, y observar los indicadores.
2. *Acción.* A este nivel se toma la decisión de que las condiciones son diferentes y se implementa cierto plan de contingencias o se modifica determinado aspecto de una estrategia.

Los planes de contingencia deben incluir puntos críticos, e incrementar de manera significativa la viabilidad y el crecimiento continuos de toda organización. La planeación coloca a los agentes en una mejor posición para abordar lo inesperado, al obligarlos a explorar escenarios diferentes de los más probables. También exige prepararse para alternativas futuras cuando más sea el entorno económico, más atención se le deberá presentar a las contingencias.

EL CONTENIDO DE LA PLANEACION DE CONTINGENCIAS

Aunque con frecuencia no es necesario desarrollar planes muy detallados, en la planeación de contingencia resulta imprescindible identificar los entornos básicos que se deben monitorear y asegurarse de que estén establecidos los puntos críticos.

LA TECNOLOGIA DE LA PLANEACION

Procedimiento clave:

1. *Matriz de planeación de contingencias*, la cual ayudara a que una compañía tenga la seguridad de que presta atención adecuada a sus vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas, durante la fase de planeación de contingencias del proceso de planeación.

2. *Taxonómia de status organizacional*, que permite a una organización desarrollar un indicador sencillo pero el que, a la vez, es más descriptivo de la capacidad fiscal de la organización.
3. *Índices macroeconómicos*, los cuales se encuentran disponibles en el entorno y se determina que son los más significativos para la organización o donde sean aplicables para las líneas de negocios (LDN) compuestas.
4. *Índices de expansión de negocios*, a los cuales se les realizara monitoreo por parte de la diversas LDN, UEN, departamentos, divisiones, etc.
5. *Indicadores compuestos de la variación del presupuesto*, que proporcionan un indicador de una cifra acerca de la exactitud acumulada del presupuesto para el año actual.

LA MATRIZ DE PLANEACION DE CONTINGENCIAS

		Enfoque	
		Interno	Externo
Énfasis	Vulnerabilidad	Cuadrante 1	Cuadrante 2
	Oportunidad	Cuadrante 3	Cuadrante 4

Figura 13-2. Matriz de planeación de contingencias

La planeación de contingencias va más allá: examina las veces que el mundo se comporta en forma diferente de la que se esperaba en el plan estratégico base. Un punto activador o crítico es un conjunto de circunstancias observables que indican que el plan base no procede como se anticipa, y que se debe poner en acción el plan de contingencias. Se debe establecer los planes de contingencias (junto con los puntos críticos) para cada uno de los cuadrantes. Las contingencias del cuadrante uno, deben incluir el desarrollo de estrategias preventivas ante la pérdida de personal clave, la reducción de la capacidad productiva o de las instalaciones de almacenamiento, y problemas similares. El cuadrante dos se deben incluir planes alternativos para asegurar recursos importantes, la llegada de competidores no anticipados, y otros similares. El cuadrante tres implica considerar la nueva aplicación de un producto existente, el desarrollo inesperado de un producto novedoso, el desarrollo de nuevos y significativos procesos para la reducción de costos, etc. El cuadrante cuatro debe involucrar la consideración de adquisiciones y funciones potenciales, la disponibilidad repentina de materias primas y otros recursos, etc.

Cuando se identifica un elemento como contingencia, se hace imprescindible: a) generar y monitorear datos de manera oportuna, y b) establecer puntos activadores y críticos específicos.

Ejemplo: al monitorear el índice entre el ingreso y la remuneración total para los empleados, un CEO descubre que esta última es igual a USA \$2,000,000 sobre las ventas anuales de USA \$10,000,000 (un índice de 0.20) entonces los puntos críticos para la relación salario- ingreso se puede establecer en dos niveles: una declinación de 0.21 (+5%) puede indicar una situación de alerta (por ejemplo todos los gerentes deben aumentar su control sobre los problemas de productividad), pero en 0.22 (+ 10%) se deben establecer planes específicos de acción (por ejemplo, una congelación en las contrataciones). En 0.23 o 0.24 (+15% o + 20%) existiría una emergencia y el plan de acción exigiría medidas más drásticas, como despidos.

La cantidad de aspectos clave por monitorear debe estar entre ocho y doce (de dos a cuatro en cada cuadrante). Una de las funciones del CEO es hacer que se generen datos exactos y oportunos de manera que puedan monitorear personalmente todos los índices.

EL ESTATUS OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Para definir el estatus operativo de la organización, se considera útil establecer la definición de una taxonomía operativa en siete niveles. El indicador del estatus organizacional refleja la salud básica de la organización, mientras los indicadores de variación presupuestal (que en breve se revisaran con más detalle) reflejan la exactitud del proceso de presupuesto.

Nivel	Definición	Estatus actual
7.	<i>Desempeño extraordinario:</i> industria que supera el desempeño, largo plazo, contratos rentables, profundo compromiso por parte del <i>staff</i> clave, abundante efectivo, etc.	_____
6.	<i>Desempeño sobresaliente:</i> líder industrial, varios contratos importantes, <i>staff</i> altamente motivado y competente, excelente efectivo y líneas de crédito, etc.	_____
5.	<i>Desempeño muy bueno:</i> desempeño sólido, perspectivas futuras razonables, <i>staff</i> bien entrenado y bastante interesado, buen efectivo y acceso a líneas de crédito, etc.	_____
4.	<i>Buen desempeño:</i> desempeño promedio; fortalezas y debilidades equilibradas en cuanto a productos, servicios, base de clientes y <i>staff</i> ; estatus de mezcla de efectivo y nivel de la línea de crédito, etc.	_____
3.	<i>Desempeño justo:</i> por debajo del desempeño promedio; hay más debilidades que fortalezas en productos, servicios, base de clientes y <i>staff</i> ; no hay un acceso claro hacia el efectivo y el crédito necesarios para la supervivencia y el crecimiento, etc.	_____
2.	<i>Desempeño débil:</i> bastante inferior al promedio; debilidades obvias en casi todas las áreas, dificultades serias en el reclutamiento del <i>staff</i> , problemas graves de efectivo y crédito, etc.	_____
1.	<i>Crisis de desempeño:</i> desempeño bastante inadecuado, insolvente; operación con base en el crédito; puede operar por menos de tres meses sin inyección de efectivo o un contrato importante; etc.	_____

Figura 13-3. Hoja de clasificación del estatus operativo

INDICES MACROECONOMICO Y DE EXPANSIÓN DE NEGOCIOS

Los índices macroeconómicos (como los cambios en el producto interno bruto o la oferta monetaria) y los índices de inflación se deben definir como indicadores relevantes para cada organización. Ejemplo: una depresión económica general se puede definir como la declinación de dos o más puntos de porcentaje en el producto interno bruto durante tres trimestres consecutivos. Este indicador debe servir como elemento que pronostica los patrones de compras futuras a corto plazo de los clientes de una organización, y esta debe ajustarse de manera apropiada.

INDICADORES COMPUESTOS DE LA VARIACION DEL PRESUPUESTO

Una organización se halla fuera de los límites de su plan estratégico (plan base de la planeación estratégica aplicada). Este debe ser un nivel activador de algunas contingencias en la matriz de alerta ante la variación presupuestal. El CEO debe monitorearlos mensualmente con el fin de dirigir intervenciones tácticas/ operativas que puedan aminorar o mejorar las tendencias mensuales. Nuestro punto es que el horizonte a tres meses elimine el problema del dominio táctico/operativo, y mediante los parámetros de alerta ante la variación presupuestal lo lleva al campo estratégico.

IMPLEMENTACION DE PLANES

DIRECCION ESTRATEGICA

La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito.

Involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es coherente con los valores, creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Existen 3 razones para la falta de integración entre la planeación estratégica y la operación de las organizaciones (de acuerdo a un estudio realizado entre CEO's):

Estos funcionarios y sus subordinados directos casi no se sentían involucrados en el proceso de planeación

El proceso de planeación no era continuo y se consideraba un ejercicio ocasional y semiacadémico sin relación con las operaciones del negocio

El proceso de planeación no estimulaba en forma adecuada el pensamiento estratégico.

DIMENSION HUMANA EN LA IMPLANTACION

La prueba ácida de cualquier proceso de p. estratégica es el grado en el que ejerce impacto sobre el comportamiento vigente de la organización. El gran énfasis en las consideraciones del proceso y en las acciones concretas en el diseño de planeación estratégica aplicada tiene como propósito hacer posible que las organizaciones que sigan este modelo hallen consecuencias obvias en el comportamiento de toda la compañía, en especial a nivel gerencia.

La necesidad de un sentido de pertenencia o de propiedad, por lo menos en forma psicológica, es muy importante para la implementación. Si un equipo de trabajo desea ver implementados sus planes estratégicos, debe asegurarse de que las personas de quienes se espera que los implementen posean un sentido real de propiedad antes de que comience la fase de implementación. Todas las partes de la organización deben sentir que existe actividad en todos sus niveles, lo cual generará la culminación exitosa de su misión. En la fase de implementación todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

Esta implementación del plan estratégico involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y distintos segmentos. Resulta operativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización. Se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico. Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica. El rol del equipo de planeación continuará en función de vigilar todo el proceso. Una tarea importante que se le puede delegar es que se reúna periódicamente y evalúe el proceso de implementación. En otras palabras, el equipo de planeación es el responsable de formular el plan estratégico; el administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución. La evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los agentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente que afronta un problema es considerar si la solución se halla en el plan estratégico de la empresa. Se puede afirmar que una organización orientada por un plan estratégico fundamentado de manera sólida en el monitoreo del entorno se encuentra alineada con este.

LOS ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA IMPLEMENTACION

En la planeación estratégica de casi todas las organizaciones, la supervivencia a largo plazo de la compañía es una meta explícita o determinada. Esa supervivencia depende de la respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas del mercado. Existen cuatro estrategias de crecimiento que suelen emplearse de manera secuencial a fin de asegurar la supervivencia y sugirió estructuras apropiadas para cada condición en el desarrollo de la organización y son:

1. Expansión de volumen o incremento. Se refiere a las ventas en un nuevo mercado o ya existentes. Cuando se presenta en crecimiento, se requiere que dicha unidad desarrolle un brazo administrativo para que maneje aquellas funciones que no se encuentren directamente involucradas en los principales procesos organizacionales.
2. Dispersión geográfica. Esta crea múltiples unidades de campo en la misma función o industria pero en diferentes localidades geográficas. Sin embargo surgen problemas de coordinación, especialización y estandarización entre las unidades, los cuales se deben solucionar, por lo general, mediante el desarrollo de departamentos funcionales como producción, marketing y ventas.
3. Integración vertical. Es decir la empresa permanece en el mismo negocio pero desarrolla o adquiere funciones relacionadas. Al equilibrar el movimiento secuencial de bienes, servicios y personal a través de las diversas funciones interdependientes de la organización.
4. Diversificación de productos y servicios. En esta organización se desplazan hacia arriba nuevos negocios con el objetivo de utilizar sus recursos existentes, incluidos los físicos, humanos y de capital, cuando maduran o declinan sus mercados. Los problemas que surgen con esta estrategia son de valoración y evaluación de divisiones de nuevos productos, cada una de las cuales debe considerarse como una decisión de inversión que requiere tiempo para poderla tomar. La solución típica para estos problemas han sido el desarrollo de la estructura multidivisional, en cual cada división rinde informes a la dirección general corporativa.

TIEMPO TOTAL DEL CICLO

Las compañías han utilizado el TTC – bien sea en el desarrollo o distribución de productos – como ventaja competitiva para despojar a sus competidores de la participación en el mercado. Lograrlo no es fácil; por lo general, exige un cambio sustancial en la estructura y en la función de la organización.

EVIDENCIA DE LA INVESTIGACION

Cuatro mecanismos comunes de integración y control: reglamentaciones, autoridad jerárquica para solucionar conflictos, establecimiento de metas y contacto directo entre diversos elementos para la solución de problemas.

LOS ASPECTOS FUNCIONALES DE LA IMPLEMENTACION

Una vez establecido el plan estratégico, junto con la estructura organizacional que de ajuste a este, es necesario que se convierta en el mapa guía a través del cual se desplaza la organización. El plan estratégico puede llegar a ser parte vital de una organización. Si se ha seguido el proceso de planeación estratégica aplicada, entonces la empresa está más que casualmente consciente del proceso de planeación. Esta concientización se intensificará si el equipo de planeación presenta reportes periódicos a los empleados acerca de los avances de la planeación y el punto en donde se encuentra en el proceso. El anuncio y la presentación final del plan se deben llevar a cabo con la pompa y la ceremonia que caracterizan un evento importante en la vida de la empresa.

Todas las reuniones de personal, lanzamientos especiales de boletines y presentaciones en video constituyen formas distintas de alertar o involucrar a los trabajadores de la línea inferior de la organización, de esta manera es como funciona el proceso de planeación. El esfuerzo consiste en celebrar la creación de un plan con un amplio sentido de pertenencia: ¡es el plan de la organización, no el plan del equipo de planeación! Un plan estratégico no es un momento, sino un proceso, y para la mayoría de las organizaciones debe ser permanente. Para que este proceso tome fuerza

los gerentes, en particular la alta gerencia, deben estar claramente comprometidos con el plan estratégico y necesitan atizarlo en distintas formas. Cuando se toma una decisión con base en una consideración estratégica, es importante comunicar de manera explícita y completa la base de esa decisión a quienes se encuentren involucrados.

1. Plan impreso distribuido con una carta explicativa.
2. Reunión de los gerentes de toda la organización para que escuchen directamente al director ejecutivo y otros miembros del equipo de planeación.
3. Reuniones de todos los empleados de las divisiones para escuchar los interrogantes y respuestas e inquietudes con respecto al plan.
4. Talleres de dos días para aprender sobre planeación estratégica, analizar el plan estratégico y elaborar planes de soporte a nivel de unidad o individual.
5. Afiches que presten temas de planeación.
6. Tarjetas individuales con la declaración de los valores, la misión y los ICE.
7. Videocasetes del director ejecutivo u otros funcionarios que expliquen la visión de la organización y las estrategias para lograrla.
8. Historias en boletines internos o memorandos/cartas en las que se presente el plan (general, y posteriormente una parte cada vez).
9. Presentaciones de noticias y caracterización de historias especiales ante el público.
10. "tarjetas de reportes" cada trimestre.
11. Copias de la información disponible para todos los empleados en lugares convenientes.

EL ROL DEL CEO EN LA DIRECCION ESTRATEGICA

No se puede exagerar el rol del CEO en la implementación del plan estratégico. El debe liderar y comprometerse totalmente con ese esfuerzo. La importancia del rol del CEO se encuentra más documentada en un informe reciente y hubo un amplio consenso de en tres elementos.

1. El establecimiento de la reestrategia corporativa.
2. La alineación de los empleados con esta.
3. La preparación de un sucesor.

El primero de los puntos no significa que estos CEO consideren que deban establecer personalmente la estrategia corporativa, sino que necesitan asegurarse de que se inicie un proceso de formulación de estrategias y que ellos participen en ese proceso.

EL ROL DEL PRESUPUESTO EN LA DIRECCION ESTRATEGICA

Aquí resulta necesario integrar los presupuestos de las unidades funcionales de la compañía en un solo presupuesto organizacional que constituye la personificación de su plan estratégico el proceso mediante el cual la dirección de la empresa revisa las variaciones del presupuesto, positivas y negativas, es la forma más obvia y clara de identificar el grado al cual se ejecuta el plan estratégico. La utilización del presupuesto para poner el funcionamiento del plan estratégico y la aplicación del proceso de revisión del presupuesto como medición constante del éxito de la compañía en la ejecución de su plan estratégico no solo da resultado a su proceso de presupuesto, si no también exige un fuerte compromiso con la utilización del presupuesto en forma permanente. Cuando no se cumplen los pronósticos de ingresos, los gastos exceden los límites presupuestales y los recursos se asignan fuera de línea, se tiene una evidencia clara de que el plan estratégico no se va a ejecutar.

EL ICE Y LA DIRECCION ESTRATEGICA

Los indicadores críticos de éxito desarrollados en el diseño de la estrategia del negocio deben ser esos índices. Los ICE deben establecer los estándares de desempeño en cada una de las áreas del funcionamiento organizacional que sean importantes a nivel estratégico. Estos ICE deben dirigir el proceso de implementación; la tarea de la gerencia consiste en medir continuamente el desempeño real en estas áreas e identificar cualquier desviación de estos estándares predeterminados de desempeño. Una organización que haya incrementado la participación en el mercado como aspecto importante de su plan estratégico, debe haber desarrollado un ICE de la participación en el mercado en su proceso de diseño de la estrategia del negocio. El staff ejecutivo

de la empresa debe monitorear el ICE con regularidad y aplicar correctivos si este no obtiene o proporciona retribuciones a quienes se encuentran involucrados en el logro exitoso del ICE. El plan estratégico necesita incorporarse en los sistemas de administración del desempeño y de valoración del mismo en la organización. El sistema de administración del desempeño concentrado en la estrategia es una de las herramientas clave de la dirección estratégica. En un plan de este tipo, las valoraciones del desempeño de todos los miembros de la organización incluyen una evaluación de la manera como su trabajo, desde revisiones anteriores, ha ayudado a desarrollar el plan estratégico de la empresa. En otras palabras, cada miembro de la organización debe poseer un conjunto personal de ICE que se derivan de los ICE de la compañía. Por consiguiente el desempeño de un operario no se mide en base a resultados, también la calidad de ello, esto ha ayudado a empresas a lograr sus objetivos.

RECONOCIMIENTO, AGRADECIMIENTO Y CELEBRACIONES

Cada vez que se alcance un hito significativo en la implementación, se debe celebrar. El compromiso de la empresa frente al logro del plan estratégico y su concientización con respecto a que lograr el plan exige involucramiento trabajo arduo por parte de todos.

EXPLORACION DEL ENTORNO

El medio donde halla la empresa esta en proceso de cambio continuo; y la gerencia debe estar alerta ante cualquier modificación que se presente en su entorno externo, la industria o sus competidores, o en su entorno interno, y que pueda amenazar la implementación exitosa de su estrategia. Se debe verificar siempre los supuestos propios y ajustar el plan a medida que estos cambian; y siempre hay que adelantarse a las jugadas del oponente. Por lo general, llenar los vacíos o cerrar las brechas no constituye un proceso instantáneo si no uno que requiere tiempo. Sin embargo, la implementación exitosa de la mayoría de las estrategias en realidad depende de cerrar la brecha o por lo menos de tener un proceso considerable en el logro de dicho objetivo. La medición real del éxito no tiene lugar hasta después del segundo o tercer año del proceso.

COMO EVITAR LOS PELIGROS LATENTES

Como revisión adicional de la calidad del modelo de planeación estratégica aplicada, posteriormente se presentan en lista las 15 trampas especificadas y definidas, y se examina la grado al cual las aborda la planeación estratégica aplicada:

1. Cuando mas grande mejor
2. Extenderse mucho debilita demasiado
3. Estancarse en el medio
4. No estar orientado hacia el cliente
5. Cuanto mas económico mejor
6. Subestimar nuestra competencia
7. Si no se ha roto, no hay que repararlo
8. Lo que no sepan no les afectara
9. Comunicación falseada
10. La elocuencia lo es todo
11. No aumentar la exigencia
12. Detenerse en las cifras
13. Un buen atleta puede manejar cualquier negocio
14. Parálisis de análisis
15. Pasar por alto la cultura corporativa

NO COMUNICARSE

El primer subconjunto implica la trampa de suponer que “ lo que no sepan no les afectara” una comprensión amplia de la estrategia de la compañía representa el mejor mecanismo para evitar

esta trampa y asegurar un compromiso entusiasta con la estrategia. “comunicación falseada” es el hecho de no comunicar todo claro. “la elocuencia” es cuando un equipo de altos funcionarios formula la estrategia considerando que independiente de las limitaciones en el proceso esta se puede vender al resto de la organización a través de la elocuencia.

NO CAMBIAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

Las nuevas estrategias exigen nuevos estándares de desempeño; bajo este subconjunto incluyen dos trampas potenciales. La primera es “No aumentar la exigencia” que se refiere a que comúnmente la alta gerencia no exige mas ala organización para poder implementar la nueva estrategia.”Detenerse en las cifras” es una trampa relacionada con el hecho de que la gerencia se halla concentrada en lograr las metas financieras a corto plazo, en vez de implementar el plan estratégico alargo plazo.

DESCUIDAR LOS ASPECTOS INTANGIBLES

Un subconjunto correspondiente al manejo de los aspectos intangibles de la organización, es “Un buen atleta puede manejar cualquier negocio” esta aparece cuando existe un ajuste deficiente entre los talentos, las actitudes y el estilo de un gerente y la estrategia organizacional de la cual es responsable.

“Parálisis de análisis” esta se presenta cuando la organización no puede defenderse para formular un plan estratégico y comienza a implementarlo.

CONSIDERACIONES CLAVES EN LA PLANEACION

MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para su ministran información a al compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeacion en cada paso consecutivo.

MONITOREO DEL ENTORNO

Puesto que el modelo de planeacion estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeacion y toda la empresa acerca de lo que esta sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeacion y su futuro.

PROCESO Y ALCANCE DEL MONITOREO DEL ENTORNO

En este proceso de planeacion se debe confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hecho, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras). El segundo se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización. Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada organización dependerán, por supuesto, de esta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe identificar amenazas emergentes y oportunidades en el entorno externo. Luego debe identificar fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Se debe monitorear el entorno, en general, se deben examinar con regularidad los cuatro entornos siguientes:

1. El macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo
4. El entorno interno organizacional.

ORGANIZACION DE LA INFORMACION ACERCA DEL ENTORNO

Con el objetivo de crear cierto orden a esta condición caótica, se recomienda que utilicen un sistema de Búsqueda de Información Estratégica. Este sistema es simple, formal, de cinco pasos, dirigidos a identificar las necesidades de información organizacional, asignar a los miembros de la organización tareas específicas de monitoreo y llevar la información a los procesos administrativos de planeación estratégica.

1. Identificar las necesidades de información de la empresa, en especial, para la siguiente fase de la planeación estratégica.
2. Generar una lista de fuentes de información que proporcione datos esenciales (por ejemplo, exhibiciones comerciales, publicaciones, encuentros técnicos y clientes)
3. Identificar a quienes participaran en el proceso de monitoreo del entorno.
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización
5. almacenar y difundir la información.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La planeación estratégica aplicada difiere bastante de la planeación a largo plazo, y la fase de diseño de la estrategia del negocio constituye el punto en el cual se hacen más evidentes las Diferencias. La planeación a largo plazo es solo una extensión de lo que una organización hace en el presente. Sin embargo estos planes implican solo ligeras variaciones o la expansión del producto o servicio ofrecido en mercados existentes. La planeación estratégica aplicada, con su énfasis en revisar paso a paso el pasado y prever el futuro ideal de las empresas.

PLANEACION A LARGO PLAZO FRENTE A PLANEACION TRANSFORMACIONAL

Es donde el supuesto es el futuro exitoso y no existe la necesidad de considerar el futuro de la compañía como ampliamente diferente de su condición pasada y actual. Esta situación puede ocurrir, y ocurre, y esas organizaciones no necesitan comprometerse en el tipo de planeación estratégica aplicada, son pocas las empresas que se pueden manejar en el ambiente actual con una planeación a largo plazo. Los cambios en nuestra sociedad que casi a diario impactan en las organizaciones, se comprenden de manera tan amplia que sería redundante analizarlos en esta parte, y se reconoce que su ritmo aumenta con rapidez.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

La auditoría del desempeño interno debe cubrir, por lo menos, cinco áreas clave:

1. El estado de cada una de las LDN actuales de la organización y sus recursos no aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina mejor al revisar la situación de los ICE con respecto a cada una de las LDN existentes.
2. El estado de sus sistemas de seguimiento, es decir, la disponibilidad de los ICE identificados en el diseño de la estrategia del negocio.
3. El perfil estratégico de la organización, en especial, sus niveles de creatividad, sus niveles usuales de toma de riesgos y su enfoque de la competencia.}
4. los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que la empresa ha escogido a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo.
5. un análisis de la cultura organizacional actual, incluida su actual forma de realizar los negocios.

Herramientas analíticas adicionales

Estas incluyen análisis del ciclo de vida de los productos, análisis del portafolio, ventajas competitivas y tiempo del ciclo total.

Ciclo de vida del producto

Las líneas de productos o servicios determinados progresan a través de una serie de etapas identificadas como un ciclo de vida. Resulta especialmente útil, identificar en cual etapa del ciclo se encuentra cada LDN y en cual se haya los productos o servicios clave.

Análisis de portafolio

Se han desarrollado varias herramientas a fin de permitir que una organización analice sus diversas líneas de negocio. En consecuencia, solo las unidades que sean líderes de mercado tendrán una participación relativa mayor que 1

Ventaja competitiva. Una empresa debe desarrollar una ventaja competitiva o un conjunto de estas que la diferencien de las demás. Identificar dicha habilidad o un conjunto de las mismas hace parte del proceso para formular la misión de la organización.

TTC los beneficios externos incluyen productos competitivos que no se copien con facilidad un incremento de la participación en el mercado considerarse un innovador y la oportunidad de bloquear los canales de distribución y analizar nueva tecnología

VISION GENERAL

Los sistemas de control estratégico permiten que los altos gerentes apliquen monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones y empleados, y tomen medidas correctivas para mejorarlo. Estos sistemas proporcionan información acerca de la forma como funcionan la estrategia y la estructura de la organización. El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativo, de negocios y funcional en una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si esta logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, e implementando su estrategia en forma exitosa.

LA FUNCION DEL CONTROL ESTRATEGICO

La función básica de los sistemas de control estratégico consisten suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera como funciona su estructura. Con esta información disponible, los gerentes pueden decidir que la compañía debe cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementarla cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los Sistemas de Control Estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características; debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso. Diseñar un sistema de control estratégico efectivo requiere cuatro pasos:

1. Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño. Los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño.

2. Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos. La compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización.
3. Comparar el desempeño real a los objetivos establecidos. Los gerentes evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados. Si el desempeño es mayor, gerencia puede decidir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementarlos para el siguiente periodo.
4. Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se esta logrando. La etapa final ene le proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo pueden implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este libro.