

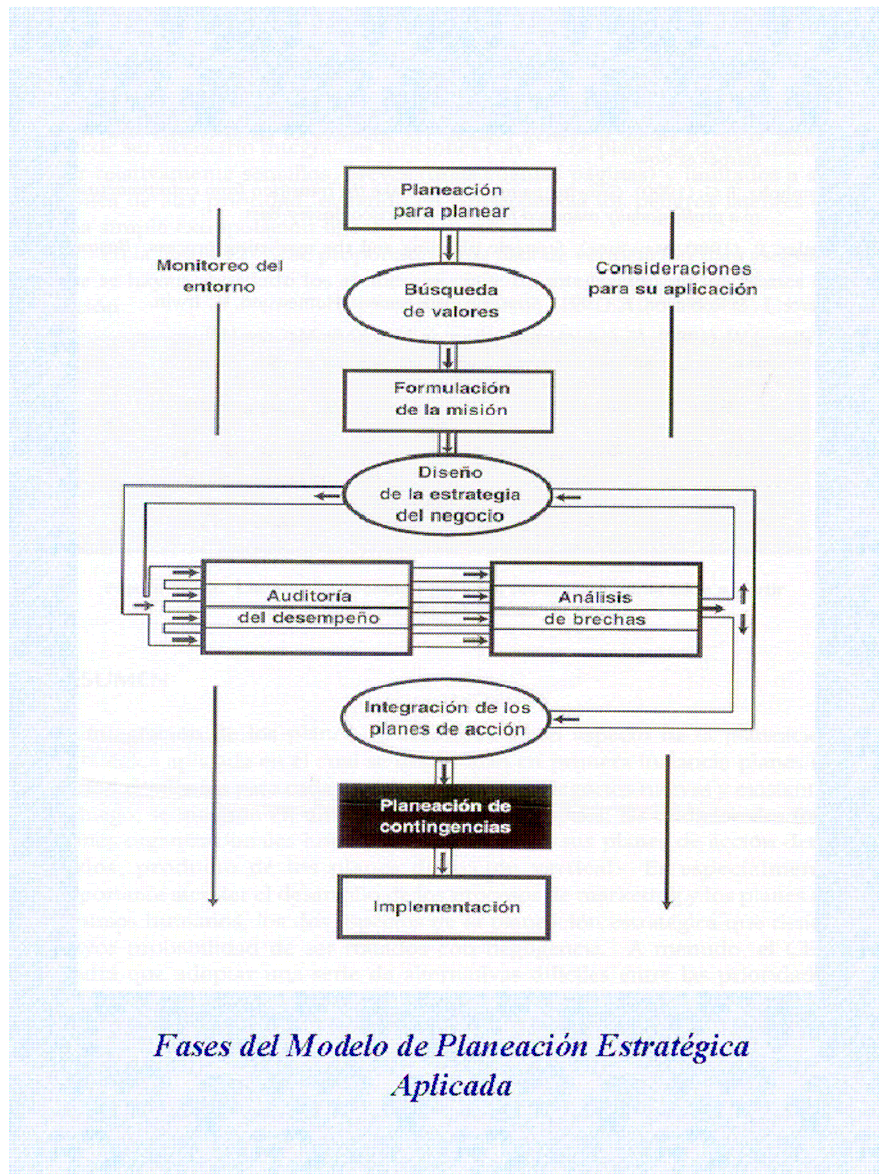
TEMA : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al entendimiento del Plan estratégico aplicado y de los términos usados en su desarrollo, teniendo como soporte básico a los autores del modelo, **Leonard D. Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer**. A fin de poder implementar los conocimientos sobre este tema.

El modelo de planeación estratégica que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igualmente eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; utilizando la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El autor conceptualiza que la mejor manera de planear es tener en cuenta las estrategias de tu enemigo antes y después de cada fase a realizar en el entorno empresarial considerando que las estrategias que se serán aplicadas deben ser útiles y cumplir metas trazadas.

Dedicado a un brillante maestro por su esfuerzo y su constante afán de mostrar a sus alumnos lo extraordinario de la planeación estratégica



Fases del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

Tomando como base el concepto de Planeación Estratégica Aplicada que es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, los autores nos plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un nuevo modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

De acuerdo con los autores, este modelo de planeación aplicada tiene las siguientes fases:

Dos funciones continuas

- Monitoreo del entorno
- Consideraciones para su aplicación

Dos aspectos diferenciados en una sola fase

- Auditoría del desempeño
- Análisis de brechas

Establece tres fases diferenciándose de los enfoques comunes

- Búsqueda de valores
- Diseños de la estrategia del negocio
- Integración de los planes de acción

En cuanto a los elementos descriptivos, los autores hacen una breve reseña sobre los orígenes conceptuales de la planeación estratégica (Kastens, 1979; Wayne Widdis; Ackoff, 1981; Lewis Carroll), pasando a la fase exploratoria cuando proponen la aplicación de su modelo de Planeación Estratégica Aplicada, el cual es interpretado de manera detallada bajo una guía metodológica como manual de acción para la organización.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer basan sus planteamientos en las experiencias obtenidas durante diez años de implementación de su modelo en 60 empresas importantes de los Estados Unidos, complementando estas con los aportes de expertos en Planificación Estratégica como Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn.

Fases de la planeación estratégica aplicada:

Planeación para planear:

Consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso.

Monitoreo del entorno

Se deben vigilar con regularidad aspectos importantes del monitoreo del entorno, el proceso debe ser continuo de manera que siempre disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o va a suceder y los entornos que se deben monitorear son:

- Microentorno (Aspectos sociales)
- Entorno industrial (Estructura de la industria)

- Entorno competitivo (perfiles del competidor, Los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.)
- Entorno interno de la organización (Historia, Fortalezas, Debilidades)

Consideraciones para su aplicación:

No se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. En la primera fase es necesario que todos los grupos estén informados acerca de la planeación con el objetivo de lograr congruencia entre la búsqueda de valores y la consolidación final de metas.

Búsqueda de valores:

La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada.

Finalmente tiene como finalidad la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.

- Valores personales (Identificados, claros y que se puedan comprender)
- Valores organizacionales (Valores aspirados de la organización)
- Filosofía de operaciones (¿Cómo enfoca u trabajo? Mercado, operaciones funcionamiento)
- Cultura (Proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo)
- Análisis del grupo de interés (Son las diversas partes que necesitan ser consideradas)

Formulación de la Misión:

Implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas. Se puede identificar con cuatro preguntas:

- ¿Qué? Bienes y servicios para nuestros consumidores
- ¿Quién? Clientes potenciales (segmentación de mercado)
- ¿Cómo? Implica una estrategia de marketing
- ¿Por qué? Pregunta existencial
- Diseño de la estrategia del negocio:

Implica la identificación de perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión.

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

Los resultados cuantificables del proceso de la estrategia del negocio

- Identificar las principales líneas de negocio (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimientos al progreso en cada LDN que trate de seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas

LDN: Implica decidir la combinación de productos o servicios que se brindaran en el futuro
ICE: Es la combinación de cifras financieras de ventas, márgenes, (TIR) Tasa interna de retorno, moral de los empleados y las opiniones de los clientes.

Auditoría del desempeño:

El propósito de la auditoría del desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas (Se requiere analizar el tradicional perfil de capacidades o análisis DOFA).

Es importante también la medición del desempeño actual vs. Objetivos, establecimiento de brechas y el análisis del competidor

· Análisis de brechas:

Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo
- Reasignar los recursos para lograr metas
- Obtener nuevos recursos. (talentos, productos, mercado, capital)
- Integración de los planes de acción:

Es aquel aspecto de la Planeación Estratégica Aplicada en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.

Se deben tener en cuenta grandes estrategias es decir un amplio enfoque general que guía acciones de una Línea de Negocio. Pierce y Robinson (1991) Identifican las siguientes estrategias:

- Crecimiento concentrado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Innovación
- Integración horizontal (fusionarse para reducir la competencia)
- Integración vertical (colocar la Cía. cerca de los consumidores)
- Joint venture (Unirse para crecer)
- Diversificación concéntrica (fusionarse por mas tecnología)
- Diversificación (fusionarse para compensar fortalezas y debilidades)
- Atrincheramiento (lograr reducción de costos)
- Desposeimiento (cerrar segmentos de la organización)
- Liquidación (rematar la Cía. Por sus activos tangibles y cerrarla)

Planeación de Contingencias:

La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

La planeación de contingencias se desarrollan en base a dos posibilidades :

- “ Probables amenazas
- “ Posibles oportunidades

Implementación:

Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en ellas las respuestas a sus preguntas.

CONCLUSIONES.

Los autores concluyen que la planeación estratégica en su contexto original implica algunos peligros latentes o trampas potenciales para la organización (básicamente referidas a la no comunicación en forma adecuada de la estrategia de la organización, no introducir cambios en el sistema de administración del desempeño y el descuido en los aspectos intangibles de la organización), por lo que proponen la aplicación de su modelo de Planeación Estratégica Aplicada como alternativa para dotar a sus líderes de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.

Sobre esta orientación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer desarrollan a lo largo de toda la obra un modelo para transformar las organizaciones basado en los siguientes aspectos:

- La Planeación Estratégica Aplicada se encuentra enfocada en el futuro.
- Está impulsada por el liderazgo y no por un líder.
- Proporciona un alto nivel de involucramiento organizacional.
- Produce un plan totalmente comprendido y aceptado por todos en la organización.
- Genera un plan completo y muy detallado.
- Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa.
- Proporciona la energía necesaria para poder impulsar las transformaciones.