

UNIDAD 2. PLANEACIÓN



Planeación

Tabla de contenido

UNIDAD 2. PLANEACIÓN	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general:	3
Objetivos específicos:	3
2.1 El plan	4
2.1.1 Tipos de planes	4
2.1.2 Elementos comunes a todo tipo de plan	4
2.2. Planeación	5
2.2.1 Elementos de la planeación	8
2.2.2 Importancia de la planeación.....	8
2.2.3 Naturaleza de la planeación	9
2.2.4 Características de la planeación	10
2.2.5 Evolución del concepto de planeación.....	10
2.2.6 Principios para planear efectivamente.....	11
2.2.7 Ventajas y desventajas de la planeación	12
2.2.8 Pasos en el proceso de planeación	12
2.2.9 Etapas en el proceso de la planeación.....	13
2.2.10 Errores que se pueden presentar cuando se realiza la planeación.....	14
2.2.11 Herramientas de la planeación	14
2.3. Tipos de planeación	17
2.4. Planeación por objetivos	19
2.4.1 Evolución	20
2.4.2 Características de la APO	21
2.4.3 Importancia de la APO	22
2.4.4 Cómo se fijan los objetivos.....	22
2.4.5 Ventajas y desventajas de la APO	23
2.5. Planeación estratégica	24
2.5.1 Las 5 P's de la estrategia	25
2.5.2 Estrategia empresarial o corporativa.....	26
2.5.3 Concepto de planeación estratégica.....	28
2.5.4 Características de la planeación estratégica	28
2.5.6 Importancia de la planeación estratégica.....	29
2.5.7 Niveles de planeación estratégica.....	29
2.5.8 Herramientas de planeación estratégica	30
2.6. Direccionamiento estratégico (Gerencia estratégica)	35
2.6.1 La visión	35
2.6.2 Misión.....	37
Resumen	39
Bibliografía	40
Referencias electrónicas	41

Introducción

En esta unidad se tratará el tema de la planeación, sus características, el objeto y objetivo de la misma. De igual manera, se abordarán los elementos y herramientas necesarias para el conocimiento de este tema, esbozando sus principios y evolución, así como la implementación organizacional.

También se transmitirán inquietudes observadas y escritas por expertos en planeación, los cuales han dejado un legado y siguen proponiendo mejoras para cumplir con el objeto de las organizaciones.

Finalmente, se evidenciará la necesidad que tienen las empresas, a medida que crecen, de desarrollar herramientas, administrar recursos y aplicar su conocimiento para evolucionar y competir exitosamente en un mundo cada vez más globalizado.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las clases de planeación, de acuerdo con los objetivos perseguidos por las organizaciones, los principios para planear efectivamente y los errores que se pueden presentar al realizar la planeación.

Objetivos específicos

- Entender la diferencia entre planeación por objetivos y planeación estratégica, e identificar los conceptos de la planeación por objetivos, su naturaleza, evolución, importancia y beneficios.
- Identificar el concepto de planeación estratégica, su evolución, el desarrollo respecto de la estrategia, la visión y la misión organizacional.
- Identificar cuándo es importante aplicar la planeación por objetivos o la planeación estratégica, además de hacer un análisis del entorno, amenazas, oportunidades y propósitos.

2.1 El plan

El plan está definido por Bateman y Snell (2004. p.132), como “... acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización...”. El plan se realiza de acuerdo con las necesidades organizacionales y la dependencia que debe ejecutarlo o apoyarlo.

2.1.1 Tipos de planes

En cuanto a los tipos de planes éstos pueden ser de un sólo uso, que son aquellos diseñados y desarrollados para alcanzar un determinado tipo de meta, la cual no se va a repetir en el futuro. (Bateman y Snell, 2004).

Otro tipo de planes son los permanentes o aquellos que se desarrollan a partir de actividades continuas que están diseñadas para alcanzar un grupo de metas que son repetitivas en una organización y que se encuentran dentro de los procesos cotidianos de la misma.

Igualmente, están los planes de contingencia, los cuales se encuentran relacionados con las acciones que deben aplicarse en caso de que los planes originales no surtan el efecto esperado o cuando por causas del entorno se requieran.

2.1.2 Elementos comunes a todo tipo de plan

Los elementos comunes a todo tipo de plan, van relacionados, directamente, con el propósito para el que se diseñan, lo que quiere decir que actúan con carácter de preventivos, como parte de una programación, como programación lógica de eventos y como curso predeterminado de una acción. Es significativa la importancia que tiene el plan, puesto que es el hilo conductor entre la planeación y el proceso de implementación de la misma, además de servir de guía para la acción, de interconexión de la comunicación y de base para controlar.

Se tiene, entonces, que la planeación está determinada por los planes, los cuales sirven de base para las acciones y la comunicación y que para ser más efectivos deben tener en cuenta los elementos más comunes que son:

1. Los objetivos, que dan la perspectiva de los propósitos que se persiguen conseguir como organización, fijan la acción y orientan las conductas a seguir. Al señalar la conducta a seguir, deben haberse formulado los objetivos acertadamente: fijando pocos objetivos, presentando un reto alcanzable y debe dejarse la libertad de ver cómo se alcanzan los mismos; igualmente, se debe

establecer el rango de tiempo para alcanzarlos y la fecha límite de alcance, además de ser concretos.

Es bueno recordar que los planes delimitan el sendero que las organizaciones deben seguir para conseguir y comprometer todos sus recursos, con la visión de alcanzar los objetivos.

2. Las actividades, es decir, las cosas que se desarrollan, las acciones para lograr llegar a las metas establecidas y que al combinarlas con los recursos, optimizan las posibilidades de logro.
3. Los recursos, como por ejemplo, el recurso humano, los materiales a utilizar, la maquinaria que interviene dentro de los procesos y la información y comunicación, que puede ser interna y/o externa a la organización. Todo esto no se lograría realizar sino a través de la planeación de un buen cronograma, que no es más que el que establece los límites de tiempo en cada etapa del plan, cumpliendo con las metas y objetivos institucionales.

2.2. Planeación

La planeación encierra, ordena e independiza relaciones sujeto-objeto, moviendo a las organizaciones y a los individuos que trabajan en éstas, a prepararse en tiempo, modo, conocimientos, equipos y otras herramientas, buscando alcanzar las metas deseadas.

La planeación se cataloga como futurista, aunque debe estar presente y actuar en forma continua dentro de los procesos organizacionales para minimizar los riesgos a causa de la incertidumbre que se pueda presentar. Es importante entender la planeación respecto de su evolución, principios, importancia y elementos que la componen.

La razón más importante de la planeación es poder tomar decisiones acertadas a realizar en el futuro. Estas decisiones se tomarán, entre otras, a partir de políticas organizacionales, procesos y procedimientos.

Sobre el concepto de planeación, Luthans (1980, p. 83) expresa: El "...proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado...ante cambios rápidos la planeación cobra importancia...".

Se orienta hacia el pasado cuando retoma los resultados de algo que se controló y se rediseña una planeación en torno a los puntos débiles encontrados para alcanzar los ideales; sin embargo, se planifica a futuro cuando se está en busca de aspiraciones empresariales a corto o largo plazo, sin dejar de lado las necesidades cotidianas para resolver en el momento.



Imagen 2.1 Concepto de planeación por Fred Luthans.

Kazmier (1985, p.64) menciona que “...La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos...”, mencionado por Munch y García (1985). A propósito de lo anterior, la planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, contribuyendo al control, direccionamiento y cambio.



Imagen 2.2 Concepto de planeación por Leonard Kazmier.

Anthony (1985), al hablar de planeación menciona: “...Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor...”, mencionado por Munch y García (1985, p.63). Abundando al respecto, la planificación incluye revisión de la situación, análisis, incertidumbres, riesgos y soluciones para alcanzar unas metas.

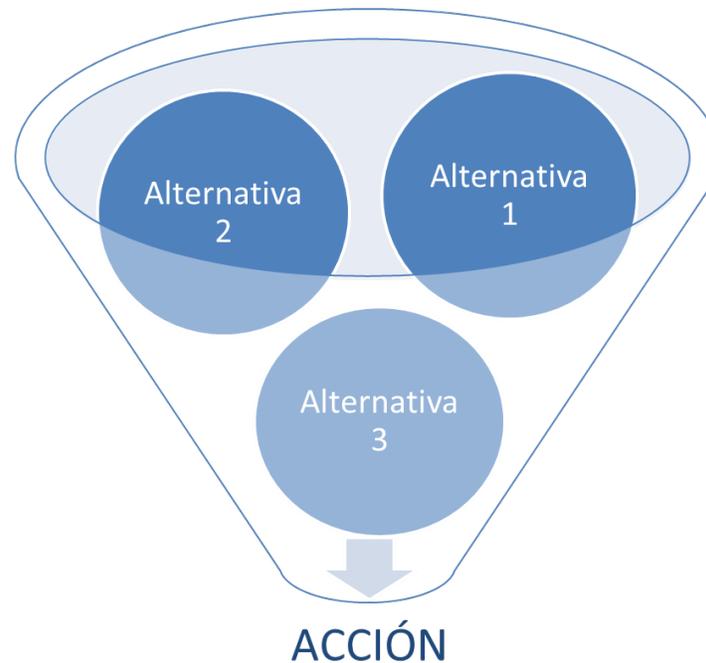


Imagen 2.3 Concepto de planeación por Rupert Anthony.

Complementando los conceptos anteriores, George Terry (1985, p. 63) señala: “...Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados...”, referido por Munch y García (1985, p.63), se tiene, entonces, la planificación ubicada como una herramienta primordial en la administración organizacional.

La planeación, según Jesse Barfield, Cecily Raiborn y otros (2005, p.16), es “...la habilidad para expresar la misión de la organización en términos de las actividades y los recursos específicos que serán necesarios para el logro de las metas...”.

Ahora bien, si se parte de que la meta es la actividad a donde se dirigen los esfuerzos organizacionales y de que la estrategia es el medio a través del cual se direcciona a la organización expresando el cómo se van a obtener los objetivos y que éstos, según

Álvaro Zapata (2008, p. 130), son “...el resultado anhelado llevado a cabo en orden, que permanecen en una organización viable, los cuales son el cumplimiento de su misión, el objetivo puede ser visto como un lineamiento futuro o como un perfeccionamiento de la misión de la organización...”, buscando el crecimiento y desarrollo de la misma con una planeación que debe ser perfecta, de acuerdo con el entorno y lo esperado de la misma.

2.2.1 Elementos de la planeación

Según Lourdes Munch y José García (1985, p. 64), los elementos involucrados en los conceptos anteriores distinguen:

- Clarificar el objetivo: estipular que es lo que se persigue.
- Determinar el sendero a seguir, acciones, actividades, estrategias.
- Establecer cómo será la toma de decisiones, esta última como pilar importante de la planeación.
- Tomar medidas para contingencias y situaciones de incertidumbre.

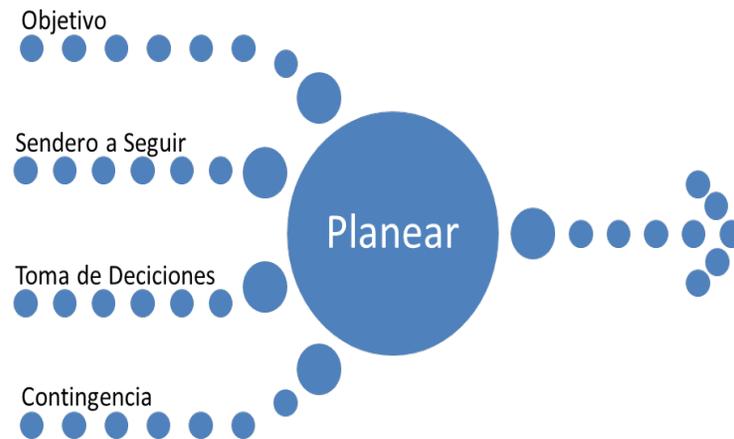


Imagen 2.4 Elementos de la planeación.

2.2.2 Importancia de la planeación

La planeación hace parte de la columna vertebral de la organización y el administrador es el pilar de esta. La planeación:

- Busca la coherencia y seguridad en la toma de decisiones, encauzando el proceso de decisión, minimizando incertidumbres y debilidades, a la vez que demarca alternativas.
- Es una vía positiva hacia el cumplimiento de acciones y metas en función de consecuencias futuras, realizando procedimientos dentro de procesos para alcanzar el objetivo dentro de un tiempo establecido.
- Es promotora de las interrelaciones entre las personas y los equipos de trabajo pertenecientes a la organización, promoviendo la comunicación corporativa dentro de todos sus niveles y afectando a otras entidades; en todo caso realizando alteraciones y avances en función de los procesos.
- Es una herramienta flexible, dando cabida a ajustes y correcciones; es repetitiva en algunos casos, involucrando fases que se entrelazan dentro de un proceso administrativo, incidiendo en el futuro organizacional.
- Impulsa el desarrollo empresarial propiciando la utilización de recursos en forma racional.
- Fortalece y prepara la organización para afrontar las dificultades.
- Apalanca la organización para la toma de decisiones acertadas hacia la visión y misión organizacional, homologa esfuerzos, incrementa moralidad y ética, direcciona y enfoca a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos.

2.2.3 Naturaleza de la planeación

La planeación:

- Contribuye a la conformación de los propósitos y objetivos organizacionales.
- Ocupa un lugar primordial dentro de las gestiones y objetos a desarrollar por la gerencia.
- Persigue eficiencia en los planes organizacionales y para ello juega un papel primordial el control.
- Produce resultados eficaces de los planes organizacionales.

2.2.4 Características de la planeación

Las características de la planeación deben ser consideradas como un propósito sustancial y permanente dentro de todas las organizaciones, así:

Va orientada al futuro organizacional; conlleva racionalidad y toma de decisiones en cada uno de los procesos organizacionales, y la responsabilidad recae desde el nivel directivo.

Es el camino más adecuado para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, ejecutando acciones dentro de las respectivas etapas de los procesos de la entidad, tornándose sistémica e interactuando coordinadamente y en forma integral.

La planeación logra ser interactiva por ser desarrollada desde el punto de vista administrativo, operativo y de apoyo, en definitiva, es la promotora del cambio, transforma la cultura y conquista la innovación interorganizacional.

2.2.5 Evolución del concepto de planeación

Ya desde el siglo pasado se evidencia la necesidad de tomar buenas decisiones.

Jiménez (1982) hablando de planeación expresa "es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".

Desde esa época se aprecia que se debe tener en cuenta entonces, la importancia de la toma de decisiones para el futuro organizacional.

Terry (1987), habla de un "proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales". En ese entorno, se visualiza ya la necesidad de selección de datos y pronosticar un futuro organizacional.

Por otro lado, Murdick (1994) asegura que "consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse". Se observa ya la necesidad de responsabilidad individual y grupal.

Stoner (1996), indica: "...es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas...".

Goodstein (1998), especifica que es el "proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción". Aquí

el autor va más allá cuando menciona la necesidad de ubicar claramente los objetivos y la manera de cómo conseguir llegar a ellos.

Los neoclásicos muestran la planificación como un brazo muy importante de los procesos administrativos, basados, fundamentalmente, en la aplicación de principios y funciones esenciales para el logro de los objetivos proyectados.

Barriga (2005), aclara que la planificación "cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y

definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación, consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación, consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones". Ya para esta época se habla de planeación, planificación, propósitos, riesgos y buenas proyecciones para alcanzar el éxito organizacional.

A la luz de la evidencia anterior, los autores esbozan el tema realizando énfasis en que cuando se planea hay que establecer unos propósitos específicos, visualizando a dónde quiere llegar la organización, cuál es la mejor forma de combinar, regularizar y equilibrar los esfuerzos, conocimientos, herramientas, procesos, procedimientos, acciones, soluciones, decisiones y recurso humano, previendo un futuro a corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos.

El Estado, a su vez, también se ve en la necesidad de implementar la planificación para controlar el gasto público y, en consecuencia, desarrolla e instaura normas y leyes presupuestales y contables.

2.2.6 Principios para planear efectivamente

En la planeación eficiente está la clave del éxito. A continuación se relacionan parte de los principios a tener en cuenta:

- **Factibilidad:** Los objetivos buscados deben ser realizables.
- **Precisión:** Basado en datos ciertos, realistas y en cálculos actuariales. Deben ser precisos y estrictos, en definitiva mitigar riesgos.
- **Flexibilidad:** Los márgenes de los planes deben ser holgados, consiguiendo desafiar la incertidumbre.
- **Unidad:** Los planes deben ser consistentes, armónicos y ser parte integral del plan general organizacional.
- **Posibilidad de ajustar, corregir o modificar las acciones, políticas, recursos, procesos y procedimientos para cumplir con el objetivo empresarial.**

2.2.7 Ventajas y desventajas de la planeación

La contribución de la planeación en las organizaciones puede brindar ventajas y desventajas. Entre ellas se tiene:

Ventajas:

- Obliga a la administración a revisar sus problemas y ubicar la mirada en el futuro.
- Se centraliza mucha información de la organización, de tal manera que se logra una secuencia en los esfuerzos de todas las dependencias hacia el logro de los objetivos, reduciendo reprocesos e impactos financieros.
- Destaca y confirma necesidades o no de nuevas capacitaciones, señalando necesidades de cambios.
- Establecer fechas de compromisos, además, de ubicar puntos de control en momentos críticos.
- Requiere adaptarse a un orden y propósitos definidos para el logro de los objetivos estipulados.

Desventajas:

- Limita el tiempo de desarrollo de las actividades en todos los procesos, de tal manera que obliga a los empleados a ajustarse en forma forzada.
- La planeación está limitada por la incertidumbre y los cambios del entorno.
- Tiene barreras psicológicas del momento, ya que los individuos tienden más a mirar el presente que el futuro.
- En muchos casos obliga a los gerentes a desarrollar el trabajo en forma rígida.

2.2.8 Pasos en el proceso de planeación

La realización de todas las tareas que llevan a una buena construcción de la planeación, implican tener un conocimiento adecuado de la forma como se van a ejecutar las acciones dentro de los procesos, adicionando, coordinadamente, las herramientas motivacionales y laborales adecuadas para el crecimiento del conocimiento del empleado y por ende de la institución. Entre los pasos a seguir dentro del proceso de planeación se tiene:

Análisis situacional definido por Bateman y Snell (2004, P. 131) como: "...Proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando..."

Metas y planes alternativo definido por Bateman y Snell (2004, P. 132) como: "...Meta propósito o fin que la dirección desea alcanzar.....Planes, acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización..."

Evaluación de metas y planes: Se considera la implicación de planes alternativos en el cumplimiento de las metas. Respecto de las metas, cuando se toman las decisiones hay que tener en cuenta la incidencia de ventajas y desventajas situacionales en las diferentes metas; se desarrollan nuevas opciones o se mejoran las existentes.

Selección de metas y planes: Se asocian al escenario, se busca la mejor opción. Bateman y Snell (2004, p. 133) definen escenario como "...narrativa que describe un conjunto particular de condiciones futuras; contribuye a dar mayor flexibilidad, se presentan respuestas rápidas y evita crisis".

Implementación: Cuando los directamente ejecutores de las metas están enterados de cómo se estructuraron y se planearon las mismas. Para que la implementación se desarrolle en forma exitosa, debe ser conectada desde el principio con todos los sistemas organizacionales, en especial, con el que tiene que ver con la motivación del desempeño del recurso humano y sus recompensas. (Bateman y Snell 2004, p. 133).

Monitoreo y control: Son pasos esenciales para el éxito, ya que para dar cumplimiento a las metas se requiere del monitoreo de los procesos y ubicar puntos de control, con el fin de detectar a tiempo debilidades y tomar acertadamente las medidas correctivas. (Bateman y Snell 2004, P. 133).

2.2.9 Etapas en el proceso de la planeación

Formación de objetivos organizacionales: Los propósitos concebidos para el futuro de las organizaciones precisan, dentro de la planeación, el triunfo o hundimiento de éstas, definen la pauta primordial, son base para el desarrollo de los planes en busca de los objetivos, determinan la imagen, indican el responsable, son cuantificables y socializados dentro de sus empleados. En general, pueden ser permanentes o pueden comprometer un lapso de tiempo. (Munch y García, 1985).

Alternativas para alcanzar los objetivos: La investigación es importante en la planeación, al constituir las causas que intervienen en el desarrollo del propósito.

Desarrollo de premisas: Según Munch y García, éstas juegan un papel significativo para la disminución de las incertidumbres en la planeación.

García (1985, p. 78) menciona: "...Las premisas son suposiciones, hay que considerarlas ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan...". Por su naturaleza pueden ser internas (recurso

humano, presupuestal, innovaciones, debilidades de autoridad, dentro de la organización); o externas a la organización, pero pueden incidir en ella (políticas, tendencias fiscales, laborales, de ambiente, económicas, sociales, técnicas, competencia, operatividad, maquinaria disponible, comportamiento de consumidores, financiamiento y programas de investigación).

Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos: Lourdes Munch y José García (1985, p.81) mencionan: "...los objetivos representan los resultados que la empresa quiere tener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurriendo un tiempo específico...". Estos pueden ser por un periodo de tiempo. Adicionalmente, y de acuerdo con su tamaño, pueden abarcar toda o parte de la organización a niveles estratégico, táctico y operativo. Por lo anterior, se puede afirmar que la planeación divisa toda la organización y para ello involucra su recurso humano desde el más alto ejecutivo hasta la persona de menor rango organizacional, en busca de los objetivos de la misma.

2.2.10 Errores que se pueden presentar cuando se realiza la planeación

- Dedicar poco tiempo para la planeación a nivel directivo, propiciando desconocimiento y toma de decisiones no acertadas.
- Delegar la planeación organizacional en una sola persona o en niveles operativos únicamente, lo que ocasiona desconocimiento de las diferentes áreas y falta de compromiso y comprensión de parte de todos los niveles organizacionales.

2.2.11 Herramientas de la planeación

Peter Drunker considera que hay dos situaciones administrativas muy importantes en las organizaciones que deben manejarse en forma altruista y correcta desde la gerencia: las metas y los medios, elementos imprescindibles de la planeación.

Ahora bien, entre las herramientas están: Las técnicas para evaluar el entorno de la organización, que deben ser desarrolladas y retroalimentadas acorde con la misma y su producción; y los presupuestos, que son nada más y nada menos que la preparación de los dineros que posiblemente se van a gastar, de acuerdo con las programaciones a desarrollar dentro de unos tiempos determinados.

Algunas de las herramientas que existen son:

El análisis FADO (swot)

Esta es una herramienta que contribuye a establecer el diagnóstico de una organización, de tal manera que se tomará información, tanto interna como externa a esta.

- F: Fortalezas (S: Strengths)
- A: Amenazas (T: Threats)
- D: Debilidades (W: Weaknesses)
- O: Oportunidades (O: Opportunities)

El propósito es establecer e identificar cuáles son los puntos fuertes y cuáles son los puntos débiles de la organización, lo que corresponde a la parte interna.

Por otro lado, se establecerán e identificarán las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, o lo que es lo mismo los retos a alcanzar. Éstas tienen que ver con la parte externa a la organización.



Imagen 2.5 Matriz FODA.

Después de establecer lo anterior, es importante reflexionar sobre las acciones a seguir para potenciar los puntos fuertes, para superar los puntos débiles, para usar efectivamente las oportunidades y, por último, minimizar las amenazas.

Verificar lo esencial para el trabajo presente y futuro, y lo importante de ignorar.

El análisis Pets

Esta es una herramienta que contribuye a explorar el entorno de la organización.

El propósito es ayudar a la organización a entender su contexto, identificando las fuerzas y las tendencias que contribuyen a constituir aquellas oportunidades o amenazas para la organización.

P = Político

E = Económico

S = Social

T = Tecnológico

Se utiliza para evaluar las situaciones del mercado externo a la organización, es decir, el comportamiento de las otras organizaciones en contexto; indica el crecimiento o decrecimiento del mercado, se evalúan los impactos de todo cambio político y la forma como afecta el negocio, evalúa factores económicos puesto que éstos inciden en el comportamiento del consumidor e impactan en la organización ya que establece el poder de compra de posibles clientes y el mercado de capitales.

Otro aspecto que analiza son los factores sociales que dependen del comportamiento del individuo de acuerdo con su cultura, idioma, estilo de vida y cambios de estructura de población, afectando la oferta y la demanda que, necesariamente, impactan de forma positiva o negativa a las organizaciones.

También se tienen los factores tecnológicos que impulsan los negocios. Estos pueden reducir las barreras de entrada y, por tanto, hay que analizar aspectos como: impacto de nuevas tecnologías, transferencia tecnológica, inversiones en investigación, entre otros aspectos.

Dentro de las herramientas de planeación, también se encuentran las técnicas para evaluar el entorno, como por ejemplo, la de realizar un análisis de toda la información para visualizar tendencias emergentes y poder crear los diferentes escenarios, y un análisis del competidor que lo identifica, mira qué hace, cómo lo hace y cómo afecta la organización.

Hay otra herramienta muy importante e imprescindible que son los presupuestos, en el sentido de asignar recursos, actividades primarias para el gasto, presupuesto por dependencias, pronóstico de inversiones, manejo y disponibilidad de dineros, presupuestos mínimos fijos y costos variables.

2.3. Tipos de planeación

- Planeación por objetivos APO
- Planeación estratégica
- Planeación corporativa
- Planeación prospectiva

Ante de entrar a profundizar en los distintos tipos de planeación es importante definir qué es el objetivo.

Según Jesse Barfield, Cecily Raibon y Michael Kinney (2005, p.19), el objetivo se define como "...resultados que se expresan en forma cuantitativa y que pueden lograrse durante un periodo previamente establecido..."

Requisitos que debe reunir un objetivo

Los requisitos que deben reunir los objetivos están numerados por Augusto Bahamón y otros (2010, p. 30- 31) así:

"...Deben ser claros y concretos...", con el fin de ser entendibles por los que realizan las tareas en función de los propósitos organizacionales.

Dependiendo de la organización, su número "...No debe ser más de ocho ni menos de cuatro". Cuando hay demasiados objetivos puede ocurrir que no se cumpla el cometido.

Deben ser "...congruentes, coherentes y consistentes con el cumplimiento de la misión..." para no perder el rumbo.

Hay que tener en cuenta las ventajas a largo plazo, las tendencias, las eventualidades y no hay que descuidar que los indicadores deben estar bien contruidos y enfocados a la misión.

Deben estar priorizados, de tal manera que el primero sea direccionado a la misión y los otros objetivos sean de apoyo para conseguirla.

Cuando se construyen los objetivos, éstos deben ser consensuados, de tal manera que sean alcanzables y desarrollados, teniendo en cuenta las capacidades del recurso humano.

Criterios para la selección de objetivos

Los criterios a tener en cuenta para la selección de objetivos, se deben establecer acorde con las necesidades de la organización, la combinación de recursos y la contribución para alcanzar la misión y visión.

Después de verificar qué se espera de la organización, utilizando como banderas la misión y la visión de la misma, se deben enunciar clara y cuantitativamente los resultados esperados.

Los objetivos definidos deben ser reales y converger en la misma dirección que los resultados organizacionales globales esperados.

Manteniéndose dentro de los principios establecidos de la administración, se estructuran los objetivos en forma clara, enfocados a los propósitos del negocio.

Hay que evitar establecer objetivos secundarios para no dispersar los objetivos esenciales.

Se debe establecer el resultado esperado y el tiempo necesario para el cumplimiento del objetivo.

Deben establecerse objetivos conectados a responsables, actividades, metas y tareas; aquí se puede conectar el sistema de gestión organizacional.

Los objetivos deben ser concretos y suficientes, y su lenguaje debe ser comprensible a todos los niveles de la organización.

Los objetivos deben ser alcanzables, indicar el cuanto y no el cómo.

Los objetivos deben estar sincronizados con todos los sistemas organizacionales, incluido el financiero y presupuestal.

Los objetivos deben ser compatibles entre sí, de tal manera que las actividades tengan mayor impacto respecto a los resultados esperados.

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos, para ser jerarquizados, requieren, por parte de la administración, tener en cuenta su relevancia, importancia y prioridad dentro de los propósitos perseguidos, de acuerdo con la misión y visión institucional.

Hay que tener en cuenta, además, las condiciones internas, como por ejemplo, fortalezas, limitaciones, puntos fuertes y débiles de la organización, pues éstas llevan implícita la jerarquía.

Para jerarquizar los objetivos, se debe observar la posición en el mercado y el posicionamiento que se ambicione.

Al buscar productividad y eficiencia, permanentemente se estará en búsqueda de creación e innovación.

Los recursos físicos, presupuestales y financieros deben ser optimizados.

La capacitación y el desarrollo y bienestar del recurso humano debe ser permanente.

Estar acorde con la responsabilidad administrativa y social organizacional.

Igualmente, hay que tener en cuenta que a cada paso la organización va cambiando, por lo que es importante tener algunas precauciones como la posición y contribución de los miembros de la organización, y la eficiente comunicación corporativa en donde se tiene en cuenta a todos los niveles de la organización; los objetivos deben ser revisados y renovados continuamente.

2.4. Planeación por objetivos

La planeación por objetivos maneja y desarrolla el cumplimiento de las actividades de la organización para cumplir con sus propósitos. Los objetivos están clasificados de acuerdo con el plazo que se proyecta para cumplirlos a corto, mediano o largo plazo.

Igualmente, los objetivos deben ser realizables, cuantificables en el tiempo, medibles, claros y precisos; son el fin estipulado, permiten conseguir las metas y son los que conforman el plan esencial organizacional.

Se puede determinar que la planeación por objetivos está sujeta a la realización de los planes. Se proyectan tantos objetivos como la organización necesite para ser competitiva y, generalmente, se establecen planes a corto y mediano plazo.

Según Peter Drucker "...Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa...". Se trabajan para la organización desde cada área que tenga que ver con posicionamiento en el mercado, innovación, tecnología, conocimiento y desempeño directivo.

La administración por objetivos (APO) es conocida y practicada en todo el mundo; algunos la consideran una técnica de motivación y otros una herramienta de planeación y control, lo que implica que se mueve en una extensa gama de posibilidades.

La administración por objetivos obedece a los cambios del entorno económico, social y empresarial del siglo XX, que modificaría el predominio del racionalismo de la escuela clásica que llevan a la organización a enfocar todos sus mecanismos al cumplimiento de objetivos finales y primordiales de las empresas, modificando esquemas para lograr cumplir con la razón de ser de la organización. (Zapata y Murillo, 2009, p.p. 113-130).

Ahora bien, según Álvaro Zapata y Guillermo Murillo (2008, p.116) “...La APO se configura como un mecanismo de dirección que permite enfocar los esfuerzos de la planeación en el hecho de alcanzar resultados organizacionales, teniendo como referencia la razón de ser del negocio y sus posibles escenarios de desarrollo...”

Stephen Michael (1981, p.98), citado por Zapata (2008, p.122) concibe la administración por objetivos como “...Una forma de obtener mejores resultados en la acción de administrar. No es una adición a la tarea del administrador, es una manera de hacerla...”.

Conviene distinguir que Zapata (2008, p. 123) describe la administración por objetivos como “...Un método por el cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una organización, identifican las áreas principales de responsabilidad en las que debe trabajar el empleado, establecen algunos estándares para una buena o mala educación y planifican la medida de los resultados conforme a estos estándares...”.

En la planeación por objetivos, se contemplan, desde los objetivos globales de la organización hasta los objetivos individuales y específicos (ubicados en áreas claves de la organización), todo esto orientado a lograr resultados; no hay mejoramiento continuo.

Los objetivos globales están apoyados en los subobjetivos que se ambientan en todos los niveles de la organización; es decir, el desempeño y capacidad de cada persona se refleja en la consecución del objetivo global.

2.4.1 Evolución

A lo largo de la historia ha ido cambiando el concepto de planeación hasta llegar a la planeación por objetivos. A través del tiempo se han presentado varias tendencias, entre las que se encuentran:

La intervención keynesiana: 1929. Se refirió a la necesidad de la intervención de los estados y la planeación para contrarrestar las fallas del mercado, a través de la medición macroeconómica y la visión del comportamiento de la economía.

Es decir, Keynes, contrario a los clásicos, sostenía que es necesaria la intervención del estado en la planeación para contrarrestar las fallas del comportamiento de los

mercados; la manera para lograr percibir las fallas es desde la macroeconomía, desde donde se puede apreciar una visión global del comportamiento de los mercados.

Posteriormente, las teorías Keynesianas, en el periodo de la posguerra, se confirman y el estado interviene incentivando las actividades productivas y facilitando los procesos de mercados, a través de impuestos, políticas fiscales y manejo del gasto público.

Capitalismo: Controles gubernamentales para no dejar en el mercado muchas empresas, fomentan la pluralidad de éstas para poder incrementar la competitividad. Se fomenta la actividad económica organizada para el beneficio neto, controlando los medios de producción e incrementando su capital. Hay intervención del estado y se definen conceptos de competitividad.

Teoría neoclásica: Espíritu pragmático y democrático. Busca resultados concretos y hace énfasis en principios de la administración; reafirma los postulados clásicos, los actualiza y redimensiona; los objetivos de las empresas deben estar establecidos por escrito, las responsabilidades deben reducirse al desempeño, las funciones deben ser homogéneas, deben existir líneas claras de autoridad y ésta debe delegarse a nivel más cercano, el número de personas a cargo debe tener límite; busca resultados concretos.

Administración por presión (Apatía para producir resultados esperados): El trabajo pasa a ser un fin en sí mismo; debe lograr los objetivos esperados

La APO se desarrolla en la época de 1950 y Peter F. Drucker es considerado su creador. Inicialmente se manejó como un método para evaluar el desempeño y control de toda la organización, desde las dependencias hasta el resultado total. El trabajo pasa a ser más importante que los individuos, pues es relevante para los objetivos de las organizaciones.

2.4.2 Características de la APO

Aunque hace parte esencial de la planeación estratégica, hay subsistemas en los que se aplica: portafolio de inversiones, desarrollo administrativo, diseño de estructuras organizacionales y elaboración de presupuestos.

- Se da la descentralización y la administración por resultados.
- Es un sistema netamente dinámico, integra la necesidad de lucro y crecimiento organizacional desde las dependencias.
- Es definitivamente un método de control; se define inicialmente el campo de acción y el entorno para lograr ubicarse.

- Objetivos acordados y elaborados entre trabajador y jefe, entre gerente general y cada uno de los gerentes de las dependencias.
- Objetivos para cada dependencia e interrelación de los mismos entre los equipos de trabajo de las dependencias.
- Elaboración de planes tácticos y operacionales, participación activa del nivel directivo.
- Evaluación y revisión continuas, con participación activa de jefes y dirección con énfasis en resultados.

2.4.3 Importancia de la APO

Los objetivos de la organización parten de los propósitos fijados por sus empleados.

El límite de los objetivos organizacionales va solamente hasta el límite de las metas del líder.

El gerente debe lograr que los objetivos de las personas concuerden con los de la organización, para lograr una participación activa de los colaboradores.

2.4.4 Cómo se fijan los objetivos

Según Álvaro Zapata y otros (2008, p. 125), al referirse a los objetivos y su forma de fijarlos, mencionan que se deben tener en cuenta los escenarios previos de información de auditorías (en las que se incluye información de fortalezas y debilidades); el plan a largo plazo para cada dependencia responsable y también el conocimiento del presupuesto con el que se cuenta para asignar los recursos a cada área.

De acuerdo con el sistema APO, se fija el rango de tiempo en el que se conseguirán los objetivos; se obtiene información previa sobre la cual se fijan los objetivos; se analizan las situaciones y se fijan, tanto los objetivos estratégicos como los operacionales.

Ciclo de administración por objetivos

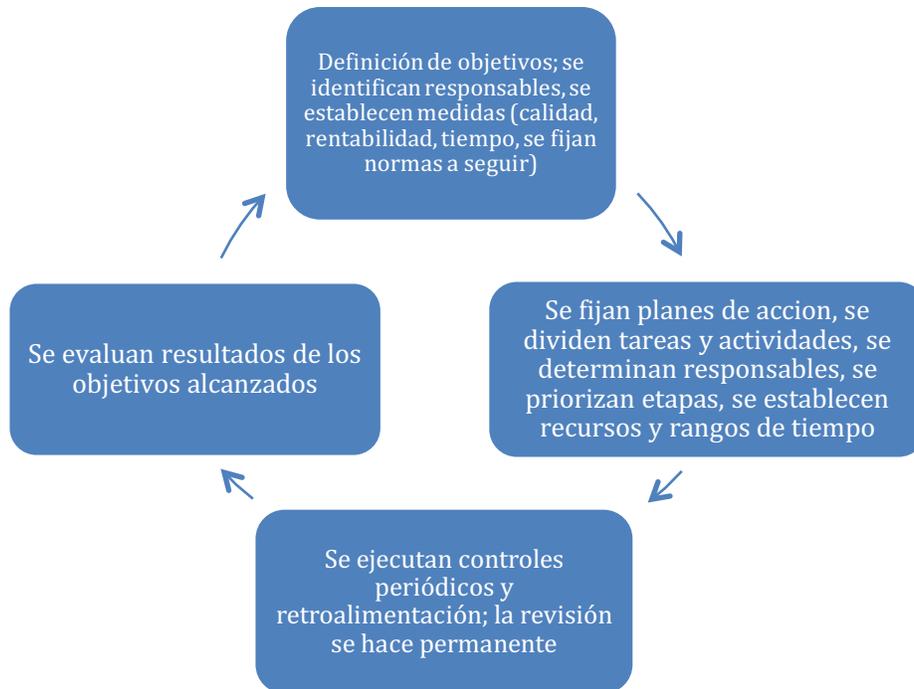


Imagen 2.6 Ciclo de administración por objetivos.

2.4.5 Ventajas y desventajas de la APO

Ventajas:

En cuanto a los empleados de la organización se les deja mayor libertad de acción, sus logros y desaciertos se pueden ver, cada uno de ellos se puede dedicar a asuntos específicos, la organización sabe lo que se espera de él y él escoge las metas a cumplir.

Los beneficios para los jefes son: responsabilidad compartida, calificación de desempeño objetiva, el jefe está abierto a ideas, hay buena comunicación, se logran resultados.

En cuanto a beneficios organizacionales: se logran metas, hay delegación, se establecen responsabilidades personales y se estimula la formación y capacitación de grupos.

Desventajas

- Puede caerse en la situación de no valorar el trabajo de los empleados, al no ser todos los objetivos cuantificables y medibles.
- Es necesario hacer, en muchos casos, cambios en la estructura organizacional, lo que implica adaptación a los mismos y desventaja para los que están inmersos en esas situaciones.
- Son imprescindibles altos niveles de relaciones interpersonales.
- Se presenta dificultad en establecer el punto medio de objetivos globales de la organización con objetivos individuales.
- Se puede caer en ignorar las metas personales y dedicarse sólo a las metas organizacionales.

2.5. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una formalidad inevitable y fundamental para que el nivel alto de dirección cierre su proceso en forma completa, respecto de la organización y sus objetivos, y de acuerdo con su naturaleza y fines.

Cabe anotar que el administrador es un apoyo incondicional de la alta dirección y por eso se requiere que se forme expandiendo su investigación hacia temas de habilidades estratégicas, capacidad de liderazgo, destrezas en comunicación y otros temas que tienen que ver con optimizar la capacidad del individuo.

La estrategia

Para Igor Ansoff (1965), estrategia era: "...el "hilo común" entre las actividades y productos-mercados de la organización que definían la naturaleza esencial del negocio en que estaba ésta y en que proyectaba estar en el futuro...". Esta definición es condensada de su texto de 1965, citada por Charles W. Hofer y Dan Schendel (1985, p.20). El anterior concepto puede representar el hilo conductor y resultado respecto del objetivo de la organización.

Quizás la anterior definición abreviada se queda corta, en el sentido de no tener en cuenta componentes de la estrategia que son indispensables como: ámbito (dominio de la organización presente y futuro), aplicación de recursos (competencias), ventaja competitiva (posición respecto a competencia y grado de combinación de las dos anteriores), y sinergia (efectos conjuntos entre recursos y decisiones).

Así mismo, Henry Mintzberg (1999), citado por Álvaro Zapata (2008, p. 134), define estrategia como "...Planes directivos superiores para obtener resultados compatibles en las misiones y objetivos de la organización...". En definitiva, siempre que se habla de

objetivos se habla de estrategia y ésta debe estar liderada desde el nivel más alto de la organización y, sin duda alguna, debe ser conocida, socializada y aplicada.

En cuanto a las clases de estrategia, éstas varían de acuerdo con la forma o estructura y cómo esté dispuesta la organización. Por lo general, se presentan las siguientes: Por proyecto, por programas, por acciones y por tareas.

Igualmente, las estrategias pueden estar jerarquizadas:

A nivel directivo: Tener claro el tipo de negocio al que pertenece (ámbito y aplicación de recursos); forma como se refuerza (sinergia) y ventaja competitiva (personal, recursos financieros, destrezas).

A nivel operativo: Tener claro el tipo de competencia que tiene (ventaja competitiva) y cómo utilizar sus componentes (ámbito de selección y segmentación de producto y evolución; sinergia e integración de actividades).

A nivel funcional: Tiene que ver con maximizar la productividad; utiliza, especialmente, los componentes (sinergia de actividades coordinadas e integradas a una misma función; ventaja competitiva de competencias).

2.5.1 Las 5 P's de la estrategia

Las refiere Álvaro Zapata (2009, p.134-135), cuando menciona lo estipulado por Henry Mintzberg así:

Estrategia como plan: "...La guía o camino de la acción para el futuro, el cual muestra la vía para llegar a los objetivos de la organización...".

Estrategia como pauta de acción: Se refiere a "...maniobra utilizada para burlar al oponente...".

Estrategia como patrón: Referido a "...conducta que toma la organización, coherente a través del tiempo".

Estrategia como posición: Referida a: "...El lugar donde el producto se encuentra con el cliente y también afuera del mercado externo...".

Estrategia como perspectiva: Mirada hacia adentro y hacia afuera de la organización, es decir, "...adentro de la cabeza de los estrategas, pero de la misma forma mira hacia arriba, es decir, hacia la visión de la empresa...".

2.5.2 Estrategia empresarial o corporativa

La estrategia empresarial es la encargada de estabilizar la competitividad organizacional y está soportada en el plan de manejo de recursos disponibles.

Según Álvaro Zapata (2009, p.136), la estrategia empresarial es "...la creación de una visión por un gran líder...", concebida desde un proceso visionario para la organización en donde juega un papel importante el individuo que pertenece a la organización y el entorno al que se ve enfrentado.

Está compuesta por los objetivos de la acción empresarial, por el plan de acción que implica la organización global y por departamentos, por los planes para cada función y por los recursos para llevar a cabo los planes y programas.

Basada en el proceso estratégico, el cual permite conectar todas las decisiones de la entidad, él mismo refleja si las organizaciones necesitan ser fortalecidas. Contribuye con el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo mostrando los caminos a seguir para todas las dependencias; está condicionado al entorno interno y externo, y hace más competitiva la organización. El proceso estratégico contribuye a definir el tipo de organización y es aplicable a cualquier línea de acción. Dentro de la estrategia corporativa, se pueden distinguir 4 clases de estrategia, así:

- **Estrategias ofensivas o de crecimiento:** Están referidas a aquellas que consolidan la participación de una empresa dentro del entorno en el que se desarrolla. Estas estrategias son de exploración y participación. A continuación se mencionarán algunas de ellas:

De concentración: Se enfoca en un sólo producto, tanto para la producción, comercialización y venta, con elevados niveles de productividad, eficacia y eficiencia, especializándose en una sola línea de producto. Ejemplo: desarrollo de software para ingeniería de vías.

De diversificación concéntrica: Las empresas complementan su negocio y lo amplían implementando la producción de suministros complementarios al producto de su especialización. Ejemplo: fabricación de equipos de compactación para campo.

De integración vertical: Cuando se amplía la cadena de proceso de producción hacia atrás o hacia delante del producto. Ejemplo: Producción de software para controlar el nivel de compactación, dependiendo del subsuelo.

De diversificación de conglomerados: Cuando una organización incursiona con nuevos productos o servicios que no son de su línea de concentración. Ejemplo: Lo que paso en Colombia cuando los bancos se tuvieron que quedar con los

bienes muebles por falta de pago de los créditos y, por tal motivo, tuvieron que incursionar en el desarrollo de empresas inmobiliarias.

De adquisiciones: Cuando se compran otras compañías del mismo ramo, pero que siguen realizando sus operaciones en forma independiente. Ejemplo: Davivienda y Bancafé.

De funciones: Cuando se produce una aleación entre las operaciones de dos organizaciones.

De operaciones conjuntas: Cuando se reúnen dos organizaciones complementándose para desarrollar un proyecto. Ejemplo: cuando se reúnen para trabajar en contratos con la experiencia sumada de las dos empresas.

De innovación: Cuando se busca en forma permanente mejorar para entrar en nuevos mercados. Ejemplo: las empresas de tecnología de punta.

De alianzas estratégicas: Permaneciendo con sus mismas características e identidad se unen dos empresas. Ejemplo: Éxito y Cafam.

- **Estrategias defensivas:** Son las que se aplican en forma preventiva, anticipan problemas y evitan afectaciones organizacionales; pueden ser: De reducción, que consiste en disminuir operaciones para incrementar productividad. Ejemplo: se disminuyen costos para mantener eficiencia; de desinversión, cuando hay diversificación sin coordinación ni dirección gerencial; de liquidación, cuando se venden bienes en ocasión de la ineficiencia e imposibilidad de recuperación organizacional; y de recuperación, cuando se reacciona a tiempo, estratégicamente, produciendo sobrevivencia financiera con utilidades.
- **Estrategias concéntricas:** Estrategias conformadas para apoyar los planes de las áreas funcionales, soportadas en las características del recurso humano a través de sus habilidades, influenciando positivamente la vida de la organización. Entre ellas se tienen: Creatividad e innovación; enfoque al cliente basado en actitud hacia clientes internos y externos; capacidad de aprendizaje, disponibilidad y apertura al cambio (nuevos conocimientos y destrezas) en la ejecución de funciones organizacionales.
- **Estrategias genéricas:** Referidas al crecimiento organizacional jaloneado por la globalización. Ejemplo: Productividad laboral: descentralización de tareas junto con responsabilidades de eficiencia y eficacia; modernización tecnológica y liderazgo tecnológico acompañado de mantenimiento de cultura tecnológica organizacional; orientación al mercado (conocimiento del cliente, del mercado,

la evaluación y el desarrollo); comercio internacional (apertura económica, investigación y desarrollo oportuno para requerimientos internacionales).

2.5.3 Concepto de planeación estratégica

Thomas Bateman y Scott Snell (2004, p.133) definen planeación estratégica como: "...Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización..."

La planeación estratégica conlleva un potencial de éxito para aquellas organizaciones que la entienden y la implementan, a través de diferentes procesos y niveles de la organización, empezando por el nivel más alto encargado de su direccionamiento. Así mismo, está apoyada y delimitada por las teorías administrativas, así como por el desarrollo de la gestión organizacional, soportándose en la dinámica y entorno organizacional.

En la planeación estratégica, el sujeto (planificador) y el objeto (planificado), son interdependientes.

2.5.4 Características de la planeación estratégica

- Explora y analiza el ambiente.
- Prospecta el futuro.
- Se anticipa a los cambios.
- Al desarrollar e integrar planes estratégicos, incrementa el desempeño de la organización.



Imagen 2.7 Características de la planeación estratégica.

La planeación estratégica señala el rumbo de la organización y a dónde se quiere llegar, es un camino que implica el cumplimiento y superación de diversos pasos que conducen a alcanzar la razón de ser de la organización.

Desde la alta dirección, se tiene la responsabilidad de prescribir el direccionamiento estratégico, los principios corporativos y las políticas, así como las estrategias, metas, tareas, las cuales sirven de engranaje para la consecución de los fines organizacionales.

2.5.6 Importancia de la planeación estratégica

- Define y designa la sucesión de las acciones dentro de un periodo de tiempo.
- Prepara a la organización para la adaptación a los cambios internos y externos de la misma; clarifica el concepto de la organización, posibilitando los planes, actividades y metas enfocadas al futuro de la organización.
- Induce a la organización a buscar nuevas oportunidades frente a la competencia.
- Se anticipa frente a los problemas y las oportunidades.

2.5.7 Niveles de planeación estratégica

Teniendo en cuenta la estructura de las organizaciones, se pueden establecer los siguientes niveles:

- **Plan estratégico corporativo:** Se produce desde el nivel directivo. Allí se formulan, de acuerdo con la misión y visión corporativa, las estrategias para satisfacer a los dueños del negocio, clientes, proveedores, empleados y distribuidores; se establecen las unidades de negocio y se les asigna el recurso necesario. De la misma forma, desde allí se planean las directrices para nuevos negocios.
- **Plan estratégico de las unidades de negocio:** Se caracteriza por escoger la estrategia competitiva que más las favorezca. Como una primera estrategia, sería crecer en forma intensiva: penetrando el mercado (aumentando ventas con un mismo producto en mismos mercados); desarrollando el mercado (aumentando ventas con mismo producto en mercados nuevos) o desarrollando nuevos productos o mejorándolos (aumentando ventas con mismos productos mejorados o productos nuevos en mismos mercados). Una segunda estrategia podría ser diversificándose en forma horizontal, concéntrica, por conglomerados o integralmente.

- **Plan estratégico a nivel funcional:** Está relacionado con la responsabilidad compartida que tienen los gerentes por dependencia, al tener que responder por las metas (financieras, de producción, de mercado, recursos humanos), que hacen parte de la estrategia general de negocio corporativo.

2.5.8 Herramientas de planeación estratégica

Las herramientas de planeación estratégica son: BCG (Boston Consulting Group) y el árbol de tecnologías (DOFA).

Análisis de cartera-producto mercado o Boston Consulting Group o BCG

Este es un método de análisis de estrategias para toma de decisiones. Contempla variables como beneficios, amortizaciones y recursos, con el fin de estar en equilibrio; la organización supone que los excedentes compensan los déficit organizacionales.

Parte de dos premisas: la liquidez obtenida que depende de las operaciones y la cuota de mercado, y la liquidez necesaria para invertir en equipos, capital circulante (tasa de crecimiento del medio o segmento estratégico) e instalaciones. El análisis se hace a la cartera de productos y tiene que ver con la parte interna de la organización. Debe realizarse periódicamente para conocer la situación de los respectivos productos. Los objetivos apuntan, especialmente, a los recursos económicos a través del tiempo y la forma de repartirlos, es por ello que es muy importante el análisis de la cartera de productos.

El objetivo del análisis BCG es caracterizar la posición estratégica para cada producto, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento en el mercado o el atractivo en el mercado y la cuota de mercado relativa o la fuerza competitiva en los mismos.

Este método de análisis lleva a poder determinar el estado del momento de vida de cada producto, visualizar el futuro, analizar los ingresos respecto de los gastos y, si es necesario, racionalizar los mismos. Lo que quiere decir que hay que manejar las estrategias financieras y comerciales para cada producto y lograr mantener éstos en el mercado el mayor tiempo posible, con estrategias utilizadas acertadamente y políticas de precios diferentes con márgenes distintos que lleven al crecimiento organizacional.

La BCG desarrolla una “Matriz de Crecimiento” de la demanda frente a la participación en los mercados, para inducir a las organizaciones a saber cuándo deben utilizar las ganancias de alguno de sus productos en financiar el crecimiento de otros.

Debido a que las organizaciones diversifican sus productos, generalmente de la misma rama, entonces, para cuando estas organizaciones desarrollan la matriz respectiva, se

debe tener en cuenta este comportamiento, denominado cartera de productos dentro del mercado en que se mueve. La siguiente matriz muestra los diferentes niveles, según dos ejes: uno, “participación relativa en el mercado”, que permite ubicar las ventas organizacionales más respecto de las ventas de las organizaciones de mi competencia. El otro eje, “crecimiento de la demanda” indica cuál ha sido el desarrollo potencial de un producto respecto a si es alto o bajo, dándose la posibilidad de explotarlo o no. A continuación se explicará cómo se estructuraría la matriz BCG.

La Matriz BCG es representada por cuatro cuadrantes, con símbolos en cada cuadrante. El eje vertical hace referencia al crecimiento del mercado y el horizontal indica la cuota de mercado. Ahora bien, los cuadrantes de la matriz serán denominados: Estrella, Incógnita, Vaca y Perro, y sus representaciones a saber son:

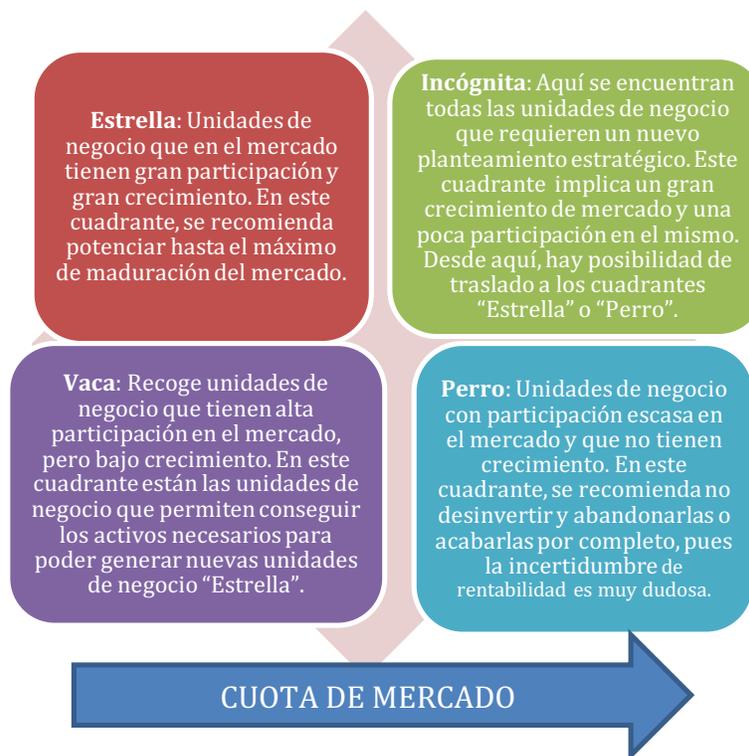


Imagen 2.8 Matriz BCG – Producción propia

Esta matriz, entonces, permite visualizar un planteamiento estratégico para las unidades de negocio y la forma estratégica como se deben priorizar los recursos.

Technology cluster o árbol de las tecnologías

Esta herramienta de planificación estratégica sirve para que la empresa pueda estudiar su posible diversificación, hacia productos o servicios que utilicen la misma tecnología que posee. Lo que se busca es aprovechar al máximo el patrimonio tecnológico de la empresa. Esta herramienta permite a la empresa diversificarse sin tener que invertir en tecnología.

El concepto de technology cluster se refiere al conjunto de sectores y actividades que por utilizar tecnologías comunes, son accesibles si se toman decisiones de diversificación para la empresa.

Porter define clúster como: “Debe existir una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas”.

Características y Beneficios:

Esta herramienta de planeación estratégica busca disminuir costos, por lo que sus beneficios están enlazados con estos así:

Produce un alto rendimiento y capacidad de desarrollo científico.

Produce una disponibilidad rápida y eficaz, a la vez de producirse recuperaciones rápidas, como en el caso de la información, puesto que las fallas se detectan rápidamente.

Al trabajar en equipos de trabajo, la cantidad de tareas se realizan en un tiempo mínimo, incrementando las posibilidades dentro del área en que trabajan logrando ser más comerciales.

Clúster como herramienta de planeación estratégica

Para la planeación estratégica, es importante tener en cuenta este tipo de herramienta, pues la misma permite demandar alta disponibilidad, a la vez que se obtienen respuestas inmediatas.

Los clúster contribuyen en forma importante por ser conectores económicos significativos, pues operan en cadenas de valor global, teniendo como base el conocimiento y las capacidades de la estructura organizacional. Es así como se presenta una especialización inteligente que alcanza ventajas competitivas e interconexión entre las distintas economías.

Ventajas de la estrategia de clusterización

- Genera desarrollo económico, puesto que permite visualizar, interrelacionar e interactuar respecto de lo que muestra sobre la complejidad de todas las actividades productivas de la organización.
- La investigación y tecnología a largo plazo, acumula diferenciación competitiva, impulsando la innovación, estimulando sus procesos y aumentando la productividad organizacional.
- Mejora e incrementa la capacidad de desarrollo e innovación, fomentando productos nuevos.
- El agrupamiento de actividades permite interacción entre las mismas que, ayudadas con esta herramienta tecnológica, contribuye en el desarrollo efectivo de las organizaciones. (Guerra, 2009).

Matriz DOFA

La matriz DOFA es un recurso que se utiliza para analizar, entre otros, el comportamiento de lo que se ha llamado: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La matriz DOFA permite observar puntos neurálgicos de la organización, por ello, es necesario realizar valoraciones para establecer prioridades dentro del universo de variables que ella maneja.

DOFA:

Debilidades

Oportunidades

Fortalezas

Amenazas

Configuración

Para configurar la matriz, es necesario empezar por realizar una lista que contenga: las fortalezas (internas) y debilidades (internas) más relevantes, asimismo las oportunidades (externas) y amenazas (externas).

Es significativo, al mismo tiempo, identificar los aspectos débiles y fuertes de:

- La estructura organizacional.
- La parte financiera.
- Las políticas de estado.

- Los lineamientos internos de la organización.
- El clima organizacional y los factores ambientales
- La logística y los inventarios.
- La investigación, comunicación e improvisación.

De acuerdo con lo mencionado, se da un ejemplo de situaciones que pueden darse en las diferentes variables a analizar.

Fortalezas (Internas)

- Valores del recurso humano
- Renovación permanente de los diseños de los procesos (acciones-actividades)
- La planta de personal debe ser capacitada, con miras a ampliar el conocimiento
- Los equipos y tecnología deben estar actualizados
- Sistemas Integrados de Gestión
- Mejora continua con recurso humano
- Cultura organizacional
- Nuevas competencias

Debilidades (Internas)

- Resistencia al cambio
- Estructura organizacional

Oportunidades (Externas)

- Políticas.
- Nuevas tecnologías
- Innovación.

Amenazas (Externas)

- Ambiente político
- Desconocimiento de los productos
- Llegada de una marca fuerte de la competencia



Imagen 2.9 Matriz DOFA – Producción propia

Una de las ventajas de esta herramienta, es la de crear en la organización la necesidad de conocer el estatus de la misma y mejorarlo, proporcionando variables que permiten construir la matriz. Algunos pasos sugeridos son:

- Lista de fortalezas y debilidades más notables (internas).
- Lista de oportunidades y amenazas más importantes (externas).
- Comparación y confrontación de fortalezas con oportunidades y realizar su registro (FO).
- Comparar y confrontar debilidades con oportunidades y registrar en casilla (DO).
- Comparar y confrontar fortalezas con amenazas y registrar en casilla (FA)

La información es una de las claves más importantes para planear, siendo soporte para la definición de las estrategias, las cuales, minimizarán las debilidades y potenciarán las fortalezas, con características como: ser objetivas, controlables, cuantificables y permitir que se les realice seguimiento.

Las fortalezas que son internas se enfocan hacia las oportunidades que son externas, para aprovechar y beneficiarse con la utilización de los recursos de la organización.

El análisis de la matriz DOFA permite identificar, interna y externamente, qué es lo mejor para la organización a futuro y da las pautas para determinar lo mejor a realizarse.

En resumen, al planificar, desarrollar e implementar herramientas y escoger una buena estrategia, se logra clasificar y reforzar las diferentes áreas y dependencias de la organización desde el punto de vista del negocio como tal.

2.6. Direccionamiento estratégico (Gerencia estratégica)

Complementando lo anterior, la planeación estratégica contempla el direccionamiento estratégico, que tiene que ver también con:

2.6.1 La visión

La visión indica la perspectiva a largo plazo de la organización, es el a dónde se quiere llegar, el reto, el futuro posible. La visión es compartida entre todos los que pertenecen a la organización y es influenciada o modificada por los entornos internos y externos. Es formulada por la alta dirección.

Características y bases de la visión:

- La visión apunta hacia dónde va la organización.
- Mira el futuro de la organización.
- Fija los objetivos de la organización.
- Describe lo que quiere ser la organización a largo plazo, expresa en forma detallada, realista, clara y consistente la mirada de la organización.
- Hay que plantear una o varias estrategias e integrarlas a los planes, programas, proyectos y acciones institucionales.
- Deben estar perfectamente socializados los valores organizacionales, de tal manera que se puedan ver claramente y llegar a conseguir las aspiraciones proyectadas.
- Debe ser positiva, motivadora y establecer lo que es y debe ser la organización en un tiempo establecido.
- La visión de la organización debe ser alcanzable y debe plantearse como un reto en forma detallada y realista.

Al mismo tiempo, la visión utiliza elementos como: competencias requeridas de su recurso humano, el entorno económico y competitivo de la organización, herramientas administrativas y tecnológicas, además, del objetivo de éxito hacia el futuro organizacional.

Beneficios de la visión

- Se plantea el futuro de la organización.
- Se robustece el liderazgo del nivel directivo.
- Retroalimenta y robustece conocimientos.
- Produce cambio organizacional.

Globalización de la visión

Por ser la organización parte de un todo, es importante que la misma, de acuerdo con su tamaño, clase de productos que genera, tipo de clientes que maneja, tanto internos como externos, proveedores y otras características propias, se obligue y exija a sus miembros manejar con calidad sus procesos y procedimientos buscando, a la vez, el posicionamiento exitoso organizacional. Se formulan, ejecutan y evalúan acciones enfocadas al logro de los objetivos.

2.6.2 Misión

La misión relata la intención preferente de la organización, el medio o entorno en el que se desenvuelve y la estrategia en la cual está enmarcada. Destaca la cualidad que la distingue de otras y, por último, enumera para qué existe, a quienes va dirigida, qué produce, a quiénes satisface y dentro de qué mercados está involucrada la organización. La misión describe el propósito y es un componente muy importante del proceso de gerencia; son los fines esenciales que definen la razón de ser de la organización.

Bases para establecer la misión

La plataforma desde donde se tiene que partir para que todos los que pertenecen a la organización conozcan la misión, es la formulación expresa de los propósitos generales y por dependencias de la organización, bajo parámetros de clima organizacional óptimos, dentro de una estructura laboral organizacional combinada con objetivos, acciones y tareas, que implica alta responsabilidad de todos los miembros, dentro de los niveles directivo, administrativo, operativo y de apoyo.

Elementos de la misión

Los elementos de la misión están compuestos por: los propósitos, las estrategias, los valores, las normas y conductas de todas las personas que tienen que ver con la organización, en especial, la integralidad de los individuos que pertenecen a ella.

Análisis Estratégico

- Propósito:
Nivel Directivo: Mediante análisis de cartera, estipular la futura inversión, teniendo como base el presente progresivo de la organización; precisar si se logran los objetivos globales perseguidos; tasar nuevas formas de inversión por si no se cumplen los objetivos actuales.
Nivel Operativo: Referir el tipo de estrategias que debe perseguir la organización, teniendo en cuenta la participación, crecimiento, utilidades y sectorización del mercado.
- Entorno:
Nivel Directivo: Distinguir la capacidad de los factores (económicos y tecnológicos) de éxito, referido a cada una de las organizaciones de competencia; considerar la importancia referida a cada factor y su ubicación respecto al éxito a nivel global competitivo.

Nivel Operativo: Mediante análisis, reconocer las posibles oportunidades y amenazas, los recursos, capacidades y destrezas más importantes que se necesitarán para cumplir las metas proyectadas, superando las amenazas y aprovechando las oportunidades. Análisis de probabilidad de quiebra a corto plazo, análisis de sensibilidad y variabilidad, igualmente, analizar el posicionamiento en el mercado.

- Amenazas

Nivel directivo: Tendencias de presupuestos limitados para proyectos de inversión; baja capacidad en contexto estratégico.

Nivel Operativo: La posición en el mercado se debe mantener aún en expansión; posibilidad de quiebra y posibilidad de tener que liquidar la organización.

- Oportunidades

Nivel directivo: Cuentan con abanico de posibilidades de crecimiento y utilidad; capacidad de compensación en los negocios, crecen rápidamente con bajo riesgo por la experiencia que adquieren.

Nivel operativo: Evaluación conjunta de efectos entre proyectos, contribuyendo al desarrollo y ganancias por inversión; incrementar el nivel de inversión, maximizar el manejo de los recursos. (Hofer y Schendel, 1985).

Ahora bien, según Hugo Moyer (1989. p.30), respecto a la planeación dice: “...consiste en un proceso a través del cual un actor, en presencia de oponentes, gana capacidad de intervención para lograr una situación-objeto deseada, a partir de una situación inicial...”. Para el autor, la situación inicial es la necesidad del cliente y el objeto es la culminación satisfactoria de un plan que cumple con su meta.

Beneficios del análisis estratégico

- Incrementa la capacidad organizacional desde el nivel directivo.
- Alinea programas laborales, potenciando recursos (humano, financiero, técnico, incluyendo insumos) desde el nivel administrativo.
- Transmite desde el nivel operativo, en forma clara, las funciones a realizar por el individuo y dependencias, a través de los procesos y procedimientos.

Una buena planeación estratégica lleva a la organización a ser exitosa en su hacer y en su ser.

Resumen

Cuando se habla de planeación se piensa en cuáles objetivos se van a alcanzar; se define qué es lo que se va a hacer, los criterios y políticas a seguir, los preceptos, métodos, procedimientos y sistemas a cumplir, cómo se hace, en forma individual o en equipos de trabajo y hasta dónde van las responsabilidades de cada uno. Igualmente, debe observarse el capital humano disponible y cuáles son las características y realidades de dicho capital.

El propósito estratégico tiene en cuenta asuntos internos a la organización; se enfoca en la identificación de sus recursos, valores, capacidades y aptitudes del talento humano y refleja cómo se puede maximizar.

La planeación estratégica es muy importante dentro de una organización; su valor se advierte porque logra adelantar metas y objetivos; coadyuva a reconocer los problemas más preponderantes, incide en la destinación de recursos y contribuye para la integración con otras organizaciones más complejas.

Bibliografía

- Ardila. F. María C, Vargas. E. Ana E., 2012. Importancia de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional, Bogotá, Editorial Universidad Santo Tomás de Aquino, Facultad de Economía, En: Revista CIFE, Lecturas de Economía Social, Volumen 14 No.20 p.p.159-181,
- Bateman. Thomas. (2004). Administración Una ventaja competitiva, México, Ed. McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill. p.54 , 4ª edición.
- Bravo, C. Juan (2011) .Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución, p.11
- Chadwick, G.H., (1973). Una visión sistémica de planeamiento. Madrid. Editorial G. Gili.
- Guerra, Leonel C., (2009). “Anatomía de los clusters económicos con mayor impacto en el desarrollo de México, Manual de referencia”. Grupo de desarrollo regional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica - Conceptos Analíticos, Bogotá. Editorial Norma S.A., p.p.26, 27,28.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica - Conceptos Analíticos, Bogotá, Ed. Norma S.A., p.4.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica - Conceptos Analíticos, Bogotá, Ed. Norma S.A., p.p. 31 a 46.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica - Conceptos Analíticos, Bogotá, Ed. Norma S.A., Caps.4 y 5, p.p.70-164).
- Luthans, Fred, (1980). Introducción a la Administración, un enfoque de contingencia, McGraw-Hill de México S.A de C.V. Traducido por Lic. Agustín Bárcena Montañez, Naucalpan de Juárez, Edo de México. Ed. Calypso., S.A., Cap. 4, p.p.93 a 104.
- Moyer. Hugo. Planificación Estratégica Situacional. Maracaibo. Editorial de la Universidad del Zulia, Rectorado. p.30.
- Munch G. Lourdes, García. M. José, (1985). Fundamentos de Administración, México, D.F. Ed. Trillas S.A. de C.V., p.81.

- Munch G. Lourdes, García M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.a. de C.V., p.70 y siguientes.
- Munch G. Lourdes, Garcia M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.a. de C.V., p.64
- Munch G. Lourdes, García. M. José, (1985). Fundamentos de Administración, México, D.F. Ed. Trillas S.A. de C.V. p.103-104.
- Munch G. Lourdes, García. M. José, (1985). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.A. de C.V., p.69.
- Pérez, Juan. C. Oficina de Estudios y apoyo técnico, (2013). Defensa Jurídica Pública de la Auditoría General de la República y de los Órganos de Control Fiscal Territorial. Auditoría General de la República. Bogotá, Editorial Imprenta Nacional de Colombia. p.42
- Ross. Ronal J., (1986). “Planificación a Largo Plazo: Planificadores y Ejecutivos intercambian puestos”, Clásicos Harvard de la Administración, Bogotá. Colombia, Ed. Educar Cultural Recreativa Ltda., tomo 6 p.p.45 a 55.
- Zapata. D. Álvaro, Murillo, V. Guillermo, (2009). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Bogotá, ECOE Ediciones, p.73.

Referencias electrónicas

- <http://www.oocities.com/WallStreet/District/7921/Planification.html>
- <http://academico.uno.mx/asalas/planeacion/temario.htm>
- <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Pizzuto%20Maria-Organizacion.htm>
- http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/mun_ml/gral_rod/7.doc
- http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/mun_ml/gral_rod/7.doc