

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

*STRATEGIC PLANNING. A MAINSTAY IN  
THE BUSINESS MANAGEMENT*

Martha Isabel Bojórquez Zapata

Antonio Emmanuel Pérez Brito

## RESUMEN

---

El objetivo de este trabajo es presentar la importancia de la planeación estratégica en la gestión empresarial. Hablar de planeación estratégica es siempre hablar en términos globales y de la forma en la que se fijarán rumbos de comportamiento que necesariamente van a incidir de forma profunda y significativa en el devenir futuro de la empresa u organización que la adopta. En la actualidad se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que se posee, de lo que la rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo perseguido, (Garrido, 2009).

La planeación estratégica trae múltiples beneficios (que exceden a sus desventajas) si se aplica de la manera correcta, no obstante, conlleva riesgos inherentes que pueden ser superados con la adecuada vigilancia y control.

*Palabras Clave:* Estrategia, Planeación Estratégica, Organizaciones.

## ABSTRACT

---

This paper's objective is to present the importance of the strategic planning in business management. Speaking of strategic planning is always speaking in general terms and how to fix paths of behavior will necessarily affect deeply and significantly in the future evolution of the company or organization that adopts it. Today we think of the organization as part of an environment and in terms of options or choices based on what you have, of its surroundings and the opportunities or pathways that can lead to achieving the objective, (Garrido, 2009).

Strategic planning brings multiple benefits (which exceed its disadvantages) if applied in the right way, however, there are inherent risks, which can be overcome with proper monitoring and control.

*Keywords:* Strategy, Strategic Planning, Organizations.

## INTRODUCCIÓN

---

Según Jiménez (2005), el entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente.

Este mismo autor señala que las empresas y tal vez una gran parte de las organizaciones, están en competencia: en los factores productivos, en los clientes, en los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluyen: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las

políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la planeación estratégica de las organizaciones está en el centro de la creación de riqueza en la sociedad industrial moderna.

Señala Steiner (2007), que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

El presente artículo muestra la conceptualización de la estrategia, la formulación de la estrategia, los componentes de la planeación estratégica, las características de la planeación estratégica, los beneficios, sus limitaciones y finalmente los modelos de planeación estratégica.

## **DESARROLLO**

---

### CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En este tenor, Porter (2008, p.3), considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,

- La rivalidad entre las empresas.

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Finalmente, Hax y Majluf (1996, p.63), proponen que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.
- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

Del análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica.

#### FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), el proceso de formulación de estrategias puede ser analizado desde la perspectiva de diez escuelas:

- Escuela de diseño: Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.
- Escuela de planificación estratégica: Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela anterior agregándole una ejecución altamente formal, casi en el límite de lo mecánicamente programado.
- Escuela de posicionamiento. Esta escuela incorporó contenido en el sentido de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no sólo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas. Uno de sus representantes más destacados fue Michael Porter.
- Escuela empresarial: Esta corriente no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Promueve la visión.
- Escuela cognoscitiva: Esta escuela pretende entender el proceso de formación de estrategias en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.
- Escuela de aprendizaje: De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella.
- Escuela de poder: Esta escuela caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.
- Escuela cultural: Esta escuela considera la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. Se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica.
- Escuela ambiental: Esta corriente considera a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. La creación de estrategia se reduce a una especie de proceso reflejo. Ubica al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso junto con el liderazgo y la organización.
- Escuela de configuración: Esta escuela ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Considera que si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un estado de pasaje de un estado a otro.

Las diez escuelas pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos. Las escuelas del diseño, planificación y posicionamiento son de naturaleza prescriptiva, es decir, se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. Las escuelas empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal. Las escuelas de poder, cultural y ambiental tratan de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual,

de extenderlo a otros grupos y a otros actores. Por último, la escuela de configuración que en realidad se trata de una combinación de todas las demás.

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Steiner (2007, p.76) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- Misión de la empresa.
- Suerte.
- Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades.
- Objetivos.
- Un problema.
- Momento de intuición.
- Pronóstico y recopilación de información sistemáticos.
- Investigación y desarrollo.
- Estrategia.
- Productos y/o mercados
- Oportunismo

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

#### LOS COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Mintzberg y Quinn (1998, p.29), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los

principales objetivos.

- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con Pacheco (2006, p.38), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.

Sielinski (2007, p.33), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Crear una misión,
- Crear una visión,
- Establecer metas,
- Identificar estrategias,
- Crear planes de acción,
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

De acuerdo con Castelán (1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección.

Hellebust y Krallinger (1991), señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. Asimismo señalan que los clientes, a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que

piensan que pueden satisfacer sus necesidades. Las empresas que progresan son las que se dedican a satisfacer esas necesidades.

Según estos autores, para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto. El conocimiento del pasado de un negocio implica contar con una buena comprensión de:

- Los recursos humanos
- Los productos
- Los mercados y sus segmentos
- El proceso de fabricación
- La investigación y desarrollo
- Las inversiones
- Las relaciones públicas y gubernamentales

Hellebust y Kallinger (1991), señalan necesario además, comprender el presente y finalmente comprender las posibles alternativas futuras. Seleccionar un objetivo es escoger una de las alternativas posibles futuras del negocio. El hecho de que un objetivo sea alcanzable no significa que seguramente se logrará. Es necesario tomar en cuenta los recursos disponibles o como allegarse a dichos recursos.

Según Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo.

Para Arranz (1995), la misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada. La misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar bienes, productos, servicios o satisfactores a sus clientes dentro de un marco ambiental. Generalmente el enunciado de la misión se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal, en forma que quede equilibrado lo muy general con lo muy específico.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz (1997), la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios hasta la última de las áreas de responsabilidad para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área, de tal forma que embonen con la dirección que la administración se fije.

Para lograr comprender el comportamiento de las empresas locales en entornos desarrollados en materia de competitividad lo importante es conocer las fuerzas que la mueven.

Los mismos autores señalan que la planeación estratégica es una actividad ejecutiva que algunos dicen llevar a cabo pero pocos pueden explicar cómo se hace. Planear es la actividad más fácil de comentar pero la menos fácil de poner en práctica.

Según Martínez (2002), la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben de responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente. Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la planeación estratégica se resume como sigue: la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. De igual manera Martínez (2002), establece que la planeación estratégica de hecho es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo. La elección se complica en virtud de las modalidades que se establecen cuando se interrelacionan los factores estratégicos, incluyendo, además, que cada uno de estos factores también pueden variar por el toque personal que le endose la alta dirección y por las potencialidades de cambio que en sí mismo presenten.

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

De acuerdo con Beal y Apfelthaler (citados en Quintal 2005, p.41), conforme las actividades y áreas funcionales de la organización se tornen más complejas, la planeación estratégica se desarrollará a través de varias fases: comenzará con planes financieros simples y presupuestos; continuará con la planificación basada en pronósticos; y posteriormente se llevará a cabo la planificación orientada externamente.

Steiner (2007), define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

- La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla

planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemática y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Steiner (2007), menciona que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

La mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. La planeación estratégica puede ser aplicable a cualquier tipo de negocio; sin embargo, se debe tener el cuidado de adaptarla dependiendo del negocio de que se trate, de sus características y condiciones.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con Castelán (1985), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de

listados y sustentada por técnicas.

- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

#### BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  1. simula el futuro
  2. aplica el enfoque de sistemas
  3. exige el establecimiento de objetivos
  4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
  5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
  6. sirve de base para otras funciones directivas
  7. mide el desempeño
  8. señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
  1. mejora el canal de comunicación,
  2. capacitación de los directivos,
  3. incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

#### LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), existen tres falsedades de la planificación estratégica:

- Falacia de la predeterminación: la planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera inmaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación. Si la estrategia significa estabilidad, entonces su creación significa interferencia inesperada.
- Falacia de separación: si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es totalmente falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento.
- Falacia de formalización: las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Éstos recurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategas que tienen los pies en el suelo. Son procesos que no siguen ningún programa determinado ni ninguna huella establecida. Inevitablemente, los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales.

Según Steiner (2007, p.49-51), algunas limitaciones de la planeación estratégica son:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Puede existir resistencia interna.
- La planeación es cara.
- Pueden existir crisis momentáneas.
- La planeación no es tan fácil.

- Los planes concluidos limitan las opciones.
- Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

Funston y Ruprecht (2007), mencionan que unos de los riesgos de la planeación estratégica es conseguir un resultado, el cual no era el deseado. La planeación estratégica es importante y a la vez intimidante. El crecimiento del riesgo y la incertidumbre parecen ser motivadas por dos grandes factores: la velocidad y la conectividad. Lo anterior se refiere a la rapidez con que cambian el entorno y las condiciones en las que la organización se ubica. Por conectividad se refiere a que en la actual economía global, cualquier cambio en cualquier organización puede ocasionar un impacto instantáneo en otras compañías de otras industrias o regiones.

#### MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mintzberg y Quinn (1998, p.11), señalan que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.
- Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

Ramírez y Cabello (1997), exponen un modelo para realizar la planeación estratégica el cual incluye ocho etapas. Este modelo se integra por tres grandes puntos muy importantes los cuales son: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y como llegar allá.

- Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.
- Profundizar sobre dónde estoy incluye: identificación del negocio, análisis de la in-

dustria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.

- Cómo llegar a dónde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

Mintzberg et al. (1999), presentan un modelo de planificación estratégica integrado por cuatro jerarquías, sus principales componentes son: una jerarquía asignada para objetivos, otra jerarquía para presupuestos, otra para estrategias y la última jerarquía para programas. Por un lado están las estrategias y programas bajo el título de planificación para la acción. Éstos se ocupan de tomar decisiones de antemano, para impulsar determinadas conductas. Por el otro lado están los objetivos y presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.

De acuerdo con Castañeda (2009), un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

- Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
- Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
- Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.
- Modelo de negocios: El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.
- Plan de acción: El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.

- Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

## CONCLUSIONES

Numerosos autores entre ellos Mintzberg, Porter, Pacheco, Ramírez, Cabello, Arranz, Rodríguez, Dussel, Piore, Ruíz, Hellebust y Krallinger, conciben a la planeación estratégica como un procedimiento o herramienta utilizada por las empresas para establecer los objetivos a cumplir para llegar al fin deseado. Generalmente contiene una visión a futuro y objetivos de largo plazo.

La planeación estratégica no es una fórmula universal para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la empresa en la cual se quiere aplicar. Generalmente, existe la creencia de que la planeación estratégica es aplicable únicamente en las empresas grandes, sin embargo, también es aplicable a la pequeña empresa sabiéndola adaptar a sus propias necesidades y características tal como señalan Rodríguez y Steiner. Como señala Martínez (2002), la planeación estratégica no es un método de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Tampoco se trata de manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas. No se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro ni es formulación de pronósticos.

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, como ya se ha mencionado, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar.

## REFERENCIAS

- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder.
- Castelán, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión su interacción*. México: ECASA.
- Dussel, E., Piore, M. y Ruiz, C. (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. México: UNAM.
- Funston, R y Ruprecht, B. (2007). *Risk in the strategic planning process*. Extraído el 18 de marzo de 2013 desde [http://www.ermisco.com/news\\_info/articles/Risk%20In%20the%20Strategic%20Planning%20Process.pdf](http://www.ermisco.com/news_info/articles/Risk%20In%20the%20Strategic%20Planning%20Process.pdf)
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 2ª ed. España: Mc Graw Hill.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. 2ª ed. Estados Unidos.

- Prentice Hall
- Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). *Planeación Estratégica Práctica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México. Ediciones Pirámide.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: editorial PAC.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México:Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Pacheco, C., (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 35, 1-10
- Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México: UADY.
- Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. México. Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª ed). México: Thomson.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). *Corporate management crisis Why the mighty fail?* Estados Unidos. Prentice Hall.
- Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. *Grand rapids business journal*, p 24.  
Extraído el 10 de abril de 2013 dese <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F8F7}>
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigesima cuarta reimpresión.