



**Consultores en Administración**  
**C.E.B.M. y Asociados S.C.P**

---

---

# La Planeación Estratégica

## Catalizador del Cambio Organizacional

---

Fecha: 5 Octubre 2005  
Editado por: Leobardo Cortes Manica

## Conceptos Fundamentales

Como primer punto, debemos considerar la planeación como el porvenir de las decisiones actuales. Esto 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. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. 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 esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base sobre la cual una empresa toma mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

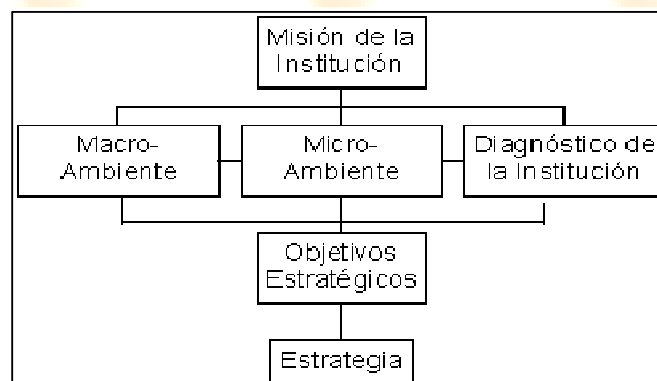
Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso 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.

Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso contiguo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, 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. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es".

Cuarto, 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. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, 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.



**Figura 1. Conceptos Fundamentales**



### Beneficios de la Planeación Estratégica

- ✓ Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades
- ✓ Reduce al mínimo los efectos de condiciones y cambios adversos
- ✓ Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos
- ✓ Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal
- ✓ Estimula el pensamiento previsor
- ✓ Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto
- ✓ Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades
- ✓ Fomenta una actitud favorable para el cambio
- ✓ Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa

### Enfoques de la Planeación

Ackoff (1981) propone una serie de enfoques basados en las orientaciones temporales de los planeadores, o como algunos autores les llaman, las actitudes mentales hacia el porvenir.

De esta manera:

- Los que se orientan hacia el pasado, tienen una **actitud reactiva;**
- Los que lo hacen hacia el presente, tienen una **actitud inactiva;**
- Los que lo hacen hacia el futuro, tienen una **actitud preactiva;**
- Los que consideran que el futuro deseado se puede construir, tienen una **actitud interactiva o proactiva.**



| <b>Enfoque</b> | <b>Referente Temporal</b> |
|----------------|---------------------------|
| Reactivismo    | Pasado                    |
| Inactivismo    | Presente                  |
| Preactivismo   | Predicción del futuro     |
| Interactivismo | Construcción del futuro   |

**Figura 2. Enfoques de la Planeación Según Ackoff**

### Modelo de Planeación Estratégica

El proceso de la planeación o dirección estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia

#### **Etapa 1- Formulación de la estrategia**

Los puntos que se deben tratar en la **formulación** de la estrategia son los siguientes:

- Elaborar la visión y misión de la organización.
- Detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización.
- Definir sus fuerzas y debilidades internas
- Establecer objetivos a largo plazo.
- Generar estrategias alternativas.
- Elegir las estrategias concretas que se seguirán



### **Etapa 2 - Implementación de la estrategia**

Para *implementar* la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la *etapa activa* de la planeación estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los directivos pongan en práctica las estrategias formuladas.

### **Etapa 3 – Evaluación de la estrategia**

La *evaluación* es la parte donde los directivos definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias.

La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.



## **Consultores en Administración** **C.E.B.M. y Asociados S.C.P**

### Sobre CEBM y Asociados SCP

CEBM y Asociados SCP es una empresa dedicada a ofrecer servicios especializados en áreas como son capacitación centrada en la persona, consultoría integral, administración del capital intelectual, selección efectiva de personal, desarrollo de nuevos negocios, asesoría para el diseño educativo y optimización de tecnologías de información.

Creemos firmemente que las personas y sus habilidades son el motor de toda estrategia de negocios por ello es indispensable la participación conjunta para contribuir de manera sustancial en la productividad, rentabilidad y competitividad de la organización. Es por ello que nuestra misión está orientada a satisfacer con calidad las necesidades de su empresa.

En CEBM y Asociados contamos con veinte años de experiencia en nuestro ramo y tenemos el firme propósito de servir a las empresas, instituciones y asociaciones apoyándolas en la mejora continua empleando tecnología de punta con un equipo de profesionales altamente capacitados.

Llámanos, escríbenos o visítanos en nuestra página en Internet para obtener mayor información de nuestros servicios. Estamos a tus órdenes para atender tus necesidades.

### **CEBM Y ASOCIADOS SCP**

Calle 15 # 189ª x 16

Col. García Ginerés

Mérida, Yucatán 97070



+52 (999) 9251829



+52 (999) 9203426



[info@cebm.com.mx](mailto:info@cebm.com.mx)