

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN LAS EMPRESAS**

Monografía

PRESENTADO POR:

**CARLOS ERNESTO VALENZUELA ARGOTI**

**D0105301**



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá, D.C.

2016

## Tabla de contenido

ii

	Pág.
Tabla de contenido .....	ii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	4
Planteamiento de la Investigación .....	4
Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación .....	7
CAPÍTULO II.....	10
Marco Teórico.....	10
La Planeación.....	10
Planeación Estratégica. ....	11
Conceptos vinculados a la Planeación Estratégica .....	13
Etapas del Proceso de Planeación Estratégica .....	17
CAPÍTULO III.....	23
Marco Metodológico.....	23
Tipo de Investigación.....	23
Diseño de la Investigación .....	24
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	24
Métodos y Técnicas de Análisis de Información .....	26
Procedimiento de Investigación .....	27

CAPÍTULO IV.....	29
Planeación Estratégica .....	29
Historia de la Planeación Estratégica.....	29
La Preferencia y la Prospectiva en la Planeación Estratégica .....	41
La Empresa Moderna .....	49
Niveles de Planeación de las Empresas .....	54
Importancia de la Planeación Estratégica .....	57
Conclusiones .....	60
Lista de referencias .....	63

Tabla 1. Etapas de Planificación de acuerdo a varios autores. ....	21
Tabla 2. Técnicas e Instrumentos.....	26
Tabla 3. Evolución de la Planeación Estratégica. ....	34
Tabla 4. Principales Técnicas de la Preferencia. ....	42
Tabla 5. Prospectiva Elementos Prioritarios. ....	43
Tabla 6. Tipos de Planeación .....	55

**Lista de figuras**

*Figura 1. Proceso de Investigación*..... 28

## **Introducción**

La planeación estratégica, es aquella que contribuye a la definición de estrategias de la empresa, basadas generales en las fortalezas y debilidades para determinar que se quiere ser en el futuro, estableciendo un entramado de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos, sin obviar el ambiente externo de la organización en cual generara una serie de oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica únicamente no constituye el planteamiento de objetivos y metas, esta debe plasmarse en planes estratégicos asociados a distintos proyectos, donde se cumplan las etapas de formulación, implementación y evaluación de las estrategias, siendo este último el más importante, ya que, la evaluación recurrente del proceso con base a lo programado permitirá rectificar o reacomodar las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Así las cosas, en el mundo organizacional la planeación estrategia a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización teniendo en cuenta todos los recursos asignados (materiales, financieros, humanos, entre otros); es decir, como llegar a donde se quiere ir de la manera más óptima.

En este sentido, el objeto de la presente investigación es determinar la importancia de la planeación estratégica en el entorno empresarial, mediante la recopilación y análisis documental de los principales aspectos que constituyen este proceso,

El documento está estructurado en cuatro (4) capítulos. En el capítulo I, se presenta el planteamiento de la investigación, con la pregunta generadora, se precisa el objeto de estudio de la investigación y objetivos específicos, así como, la justificación vinculada a este estudio.

En el capítulo II se define la fundamentación teórica, donde se realiza la revisión documental sobre la planeación estratégica en el marco empresarial, se abordan diferentes autores, enfoques y métodos empleados, conclusiones e interpretaciones de importancia.

En el capítulo III, se realiza el recorrido metodológico, donde se presenta el diseño de la investigación, tipo de investigación, procedimiento metodológico, validez de las técnicas e instrumentos de recolección de información y finalmente las técnicas para analizar la data.

En el capítulo IV, se presenta la información procesada obtenida con las diferentes técnicas de recolección de datos y su respectivo análisis en cada una de las diferentes etapas establecidas en el procedimiento metodológico.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y las referencias que fueron tomadas en cuenta para la construcción de este escrito.



## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento de la Investigación**

Los cambios que actualmente vive la economía se encuentran definidos por factores tales como la globalización, avances científicos-tecnológicos, avance en el desarrollo de las telecomunicaciones, alta demanda de productos de calidad, cambios de patrones de consumo, entre otros, los cuales han modificado el comportamiento de las organizaciones.

Las empresas de éxito, medido en el crecimiento de sus operaciones, sostenible y sustentable al paso de los años, posicionadas en el mercado local, regional e incluso internacional, cuentan con métodos sistémicos y reflexivos para identificar quiénes son, en qué creen, hacia dónde van y analizan el entorno de manera permanente.

En un mundo globalizado, en constante cambio y altamente complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo exitosas. Sobre este particular, las organizaciones deben ser progresistas y esto se logra a través de la mejora continua de sus procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores.

Si bien existen mecanismos para lograr lo anterior, tales como la planeación por escenarios y la prospectiva, aún sigue manteniendo vigencia la planeación estratégica.

La planeación estratégica está asociada a procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes y acciones para alcanzar propósitos u objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica se suele aplicar en muchos entornos y uno de estos es el que tiene relación con los negocios, que mediante un proceso reflexivo se establece la direccionalidad de las organizaciones.

Así las cosas, cuando cada fase o paso de un proceso de planeación estratégica, se lleva a cabo de forma adecuada y participativa los éxitos en términos de resultados no se hacen esperar.

Ahora bien, la problemática surge cuando las empresas carecen del conocimiento relacionados a métodos, técnicas y/o herramientas de planeación, siendo incapaces de identificar los focos problemáticos en su entorno, realizar los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades con las que cuenta la compañía sin dejar de lado las amenazas; y que con la información obtenida de las auditorías internas y externas se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos.

Lo anteriormente expuesto lleva a formular la siguiente pregunta: realmente, ¿Es importante la planificación estratégica en las gestiones de las organizaciones?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la importancia de la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar la información disponible sobre la planeación estratégica.
- Identificar los atributos de la planeación estratégica en el marco de las organizaciones modernas.
- Identificar los métodos y técnicas asociados a la planeación estratégica.
- Revisar experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de la planeación estratégica.

## **Justificación**

La carrera Administración de Empresas, desde la perspectiva de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), busca que los profesionales formados sean altamente competitivos en un mundo cada vez más complejo, con conocimientos sólidos y amplios que le permitan desempeñar funciones de dirigencia en el sector público o privado; y de la misma manera, se enfoca en que los proyectos o investigaciones académicas trasciendan más allá de la concepción tradicional investigativa, y que sean de utilidad práctica.

En este sentido, la elaboración de la presente investigación responde en rasgos generales al tema de la planificación estratégica, ya que, ésta nos brinda las herramientas para tomar las decisiones más asertivas desde el punto de vista empresarial, las cuales, deben ir de la mano con los objetivos que busca alcanzar la empresa en el corto y mediano plazo.

Es importante destacar, que actualmente para que una compañía sea exitosa es imperativo que cuente con una línea o dirección estratégica, que le permita desarrollar en todo su esplendor su potencial, esto mediante planes estratégicos de los cuales obtendrá beneficios y podrá sobrevivir a través del tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo. En este sentido, la empresa que alcanzará una posición de liderazgo será

aquella que se inquiete y desarrolle al máximo sus ventajas competitivas. Tener las capacidades para competir es la clave para conseguir el éxito.

No obstante, existen empresas que no son conscientes de la importancia de planificación estratégica, y éstas generalmente se ven superadas por sus contendientes más cercanos y tienden a desaparecer; ahora bien, las que por diversas razones logran sobrevivir lo harán en precarias condiciones, ya que, caen en un estancamiento y se les torna muy difícil incrementar su participación en el mercado.

Así las cosas, aquellas compañías que establezcan objetivos estratégicos y mantengan una buena planeación en el corto, mediano y largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr el éxito y posicionamiento en el mercado.

Establecer dónde se quiere que la compañía esté en el tiempo es una de las principales ventajas que brinda la planificación estratégica, de la misma manera permite identificar los recursos financieros, materiales y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos fijados, permitiendo a la empresa prepararse para las posibles contingencias que pudieran suscitarse.

Por lo anteriormente expuesto, se pretende realizar una investigación documental en la cual se determine la importancia y las ventajas de la planificación estratégica en las

gestiones de las empresas, presentando ejemplos reales y destacando los logros alcanzados por estos.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

En esta sección se hace una revisión documental sobre la planeación estratégica, se abordan diferentes autores y enfoques, conclusiones e interpretaciones de importancia.

#### **La Planeación.**

Corredor (2007) señala que “porque planificar, en su sentido más amplio, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas”. (p, 1)

Otro autor resalta que:

La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación permite lograr, en el objeto a planificar, los objetivos que el sujeto ha formulado con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planificación es el medio más idóneo para dirigir los procesos sociales. (Mollins, 1998, p. 14)

Ander-Egg (2007) concibe que “la planificación aparezca como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos”. (p, 23)

En un documento de las Naciones Unidas (2009) se definió la planificación como “el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos”. (p, 7)

En esta sección, se ha deseado exhibir los conceptos de estos autores (pudo haber sido muchos más), a los efectos de unificar el criterio del término de planificación, que para nosotros es el sentido más básico es organizarse y trazar un plan a los efectos de alcanzar uno o más objetivos en el corto, mediano o largo plazo con base a la disponibilidad de una serie de recursos; cabe destacar, que se puede acoplar o utilizar en cualquier actividad y a cualquier nivel.

### **Planeación Estratégica.**

Se define a la planificación estratégica como:

El proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elije (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias. (París, 2005, p. 23)



Desde el punto de vista empresarial, se afirma que:

Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales. (Zabala, 2005, p. 66)

Otro autor afirma que:

Es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. (Fred, 2003, p. 5)

Serna (1994) nos dice:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

## Conceptos vinculados a la Planeación Estratégica

Para seguir progresando en este documento, y seguir consolidando el marco teórico, debemos seguir avanzando en la restante terminología relacionada a la planeación estratégica.

- *Decisiones estratégicas*: “toma de decisiones que por su relevancia bien económica, bien social, bien de otra índole tienen una especial importancia para la persona que tiene que tomar la decisión”. (Pardo, 1987, p.1). Otro autor afirma que, “la estratégicas guían a la dirección de operaciones para la transformación de recursos en productos, sobre la base del conocido paradigma de las 5P (...) Personal, Planta, Partes, Procesos y Planificación”. (Huertas y Domínguez, 2008, pp.7-8)
- *Diagnóstico estratégico*: “es el análisis de la capacidad potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta”. (Varo, 1994,p. 199)
- *Dirección estratégica*: “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (Fred, 2003, p. 5)

- *Estrategas*: todos los individuos que actúan racionalmente son estrategas, toman sus decisiones de acuerdo a las mejores oportunidades basadas en su experiencia, ahora bien, “el estratega debe vigilar este proceso de manera continua; debe identificar y evaluar; decidir y actuar, una y otra vez” (Montgomery, 2012, p. SN).
- *Estrategias*: “consiste en proyectar, ordenar y dirigir las operacionales militares de tal manera que se consiga el objetivo propuesto. En el ámbito militar, los pasos o momentos que conforman un estrategias son llamados técnicas o tácticas” (González, 2003, p. 2).

Si bien, el concepto anterior posee un enfoque militar, las estrategias también son aplicables en el mundo empresarial, “la formulación de cualquier estrategia se debe llevar a cabo después de que la empresa haya identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción que se abre a sí misma”. (Manso, 2003, p. 1).

Otro autor señala, “la estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos”. (Huertas y Domínguez, 2008, p.7).

Por su parte, Rivas (2012) expone “las estrategias se elaboran para proporcionar una estructura que guíe el pensamiento y la acción para alcanzar la misión y los objetivos”. (p.29).

Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1999) proponen que “la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Una compañía que siempre vende los productos más caros de su industria, aspira a lo que normalmente se denomina estrategia de alto objetivo”. (p, 23)

- *Objetivos estratégicos*: “son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización”. (Martínez y Milla, 2012, p. 221).
- *Metas*: Son los logros que se pretenden alcanzar, el logro de varias metas confiere la satisfacción de un objetivo; como lo dice Cyr y Gray (2004) “las metas son el resultado a largo plazo de lo que usted quiere para su negocio”. (p. 16) Aporta Robles y Alcerreca (2000) “las metas indican los resultados esperados de las estrategias especificados en forma medible”. (p. 35)
- *Políticas Estratégicas*: son aquellas orientaciones o directrices que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización de acuerdo a su importancia. En el marco de la planificación menciona Ander-Egg (2007), “toda

planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político”. (p. 40)

## **Etapas del Proceso de Planeación Estratégica**

Las etapas que constituyen la planeación estratégica, se ha venido explicando de acuerdo a diversos enfoques. Sobre el particular a continuación se muestran los pasos que constituye este proceso de acuerdo a varios autores.

Fred (2000), asevera “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia”. (p. 5)

Parafraseando a Fred, la primera etapa contiene la construcción de la misión y visión de la empresa, la caracterización de las oportunidades y amenazas en torno a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, y el establecimiento de estrategias y su implementación.

En cuanto a la segunda etapa, es conocida en algunas ocasiones como el proceso de la planeación estratégica a la implementación de estrategia, resalta la necesidad de una estructura organizacional eficaz para alcanzar las metas anuales de la mano con las políticas de la empresa.

En la última etapa señalada por Fred, se realiza el análisis de la efectividad de la estrategia que fue tomada inicialmente, para determinar si funcionó o no correctamente, para tomar los correctivos que sean necesarios en las próximas gestiones.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en su libro “Safari a la Estrategia” proponen las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica: a) la etapa de fijación de objetivos, b) la etapa de verificación externa, c) la etapa de verificación interna, d) la etapa de evaluación de estrategias, e) la etapa de puesta en operación de la estrategia, y f) fijar plazos para todo el proceso. (pp. 72-75)

La primera etapa que señala Mintzberg *et al.*, está vinculada a que quiere lograr la organización para así fijar la estrategia; en la segunda etapa, se analiza el ambiente externo y se sugiere el desarrollo de pronósticos para prepararse ante posibles factores foráneos que puedan afectar a la empresa.

En cuanto a la etapa tres que corresponde a verificación interna, se establece caracterizar a la empresa de acuerdo a sus virtudes y debilidades; en la evaluación de la estrategia, se estudia cuáles son los resultados que ésta ha generado. La puesta en operación de la estrategia, como su nombre lo indica es la ejecución del plan maestro; y finalmente, la fijación de plazos para todo el proceso, establece que las etapas del proceso simplemente no se deben programar, sino que se deben determinar los tiempos exactos de ejecución de cada punto.

Por su parte Serna (2008) indica que existen cinco etapas interconectadas, las cuales son: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica. (p. 57)

La etapa uno, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa; en la etapa dos, las empresas deben tener claro hacia donde van, es decir, saber cuáles son sus objetivos. En la etapa tres, las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. En la etapa cuatro, como operará la estrategia en cuanto a fechas y tiempos. Y en último lugar, la etapa cinco implementación estratégica, que es simplemente la puesta en marcha.

Carreto (2008), coincide con Fred y señala también que las etapas de la planificación estratégica son: formulación de las estrategias, implementación de estrategias, y evaluación de estrategias. (párr. 1-3)

La primera, incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.



La segunda, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción”.

La tercera consta de: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio”.

En la tabla que se muestra a continuación, se muestra las etapas de la planificación de acuerdo a los autores antes citados.

Tabla 1. Etapas de Planificación de acuerdo a varios autores.

Fred (2000)	Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003)	Serna (2008)	Carreto (2008)
1- Formulación de la estrategia	1- Fijación de objetivos	1- Diagnostico estratégico	1- Formulación de las estrategias
2- Implementación de la estrategia	2- Verificación externa	2- Direccionamiento estratégico	2- Implementación de estrategias
3- Evaluación de la estrategia	3- Verificación interna	3- Formulación estratégica	3- Evaluación de estrategias
	4- Evaluación de estrategias	4- Operacionalización estratégica	
	5- Operación de la estrategia	5- Implementación estratégica	
	6- Fijar plazos para todo el proceso		

Fuente: Autores varios. Elaboración propia.

Desde la perspectiva del autor de este documento, considera a grandes rasgos que los investigadores antes mencionados coinciden que las etapas fundamentales de la planeación estratégica son: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, aún cuando, Mintzberg *at el.* y Serna señalan algunas adicionales.

Sobre lo anteriormente señalado se piensa, bien puede Mintzberg *at el.* agrupar la fijación de objetivos, verificación externa, verificación externa y fijar plazos para todo el proceso, en la etapa de formulación de la estrategia; operación de la estrategia corresponde a implementación de la estrategia, y finalmente la evaluación de la estrategia.

En relación a Serna (2008), de igual manera puede agrupar los pasos diagnóstico estratégico y direccionamiento estratégico en la etapa formulación estratégica, así como, operacionalización en estratégica en implementación estratégica, sin obviar la evaluación de la estrategia.

Otra apreciación del redactor de este documento es, la evaluación de la estrategia puede ser transversal a todo el proceso cuando se trata de planeación estratégica, ya que, evaluarla en cada etapa permite subsanar a tiempo el rumbo del plan.

## **CAPÍTULO III**

### **Marco Metodológico**

“Genéricamente, la investigación es una actividad del hombre orientada a descubrir algo desconocido”. (Sierra, 1991, p. 27) citado por (Arias, 2006, p. 21). La investigación científica es un proceso metódico y sistémico donde según su nivel de profundidad investigativa se pueden clasificar en exploratoria, descriptiva o explicativa.

#### **Tipo de Investigación.**

La investigación que se presenta en este documento es descriptiva, debido a que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, p. 24).

Al respecto señala Moreno (1993) que naturalmente, “recabar toda la información posible acerca de un fenómeno, se antoja como una meta difícilmente alcanzable, pero, de acuerdo con los propósitos del estudio, el investigador puede determinar cuáles son los factores o variables cuya situación pretende identificar”. (p. 128)

En fin, la investigación descriptiva persigue, como su nombre lo indica, describir que es lo que está ocurriendo en un momento dado (Merino, Pintado, Sánchez & Grande, 2015, p. 73).

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, “la investigación se clasifica en: documental, de campo o experimental” (Arias, 2006, p. 27).

En este sentido, este estudio será documental, la razón es que “al respecto de la investigación documental, el punto de partida es siempre bibliográfico” (Montero, 1986, p. 11).

“La investigación documental reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como, libros, revistas especializadas, películas, archivos, videocasetes, estadísticas, informes de investigaciones ya realizadas, entre otros”. (Moreno, 1987, p. 41).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Una vez descrito el tipo y diseño de investigación, es necesario como parte del marco metodológico de la investigación que se va a realizar, determinar las distintas técnicas y procedimientos que harán posible obtener la información necesaria para cumplir los objetivos planteados.

“Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006, p. 67).

Por su parte, Cerda (1991) afirma,

La selección y elaboración de los instrumentos de investigación es un capítulo fundamental en el proceso de recolección de datos, ya que sin su concurso es imposible tener acceso a la información que necesitamos para resolver un problema o comprobar una hipótesis. (p. 235)

Las técnicas que se utilizarán serán el análisis documental y análisis de contenido, donde se realizarán lecturas, análisis y resúmenes de información encontrada sobre el tema. Este proceso parte con la construcción de marco teórico que tiene como fin sentar las bases conceptuales de la investigación, y éste se soportará de fuentes tales como: libros, revistas, videos, audios, páginas web, entre otras.

Por otra parte, para la recolección de información se utilizaran los instrumentos tales como fichas, computadora y unidades de almacenamiento. Tal como afirma Arias (2006) “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 68)

Tabla 2. Técnicas e Instrumentos

	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Diseño de Investigación	Análisis Documental	Fichas, computadora y unidades de almacenaje
Documental	Análisis de contenido	Cuadro de registro y clasificación de categorías

Fuente: Arias, 2006, p. 68. (Fragmento)

### **Métodos y Técnicas de Análisis de Información**

Es importante señalar que los análisis que se efectuarán serán sobre toda la documentación encontrada sobre la planeación estratégica en cuanto a su contenido, y en este sentido, el método de análisis será el documental.

Sobre el método de análisis documental, García (1990) dice:

Consiste en extraer las ideas centrales de un documento con el fin de disponerlo para su recuperación mediante representaciones sintéticas, a través de una desestructuración semántica de un fragmento de discurso de tal manera que las piezas resultantes puedan reconstruir potencialmente el mismo fragmento a la vez que lo conectan con el discurso general en que se halla inserto. (p. 49)

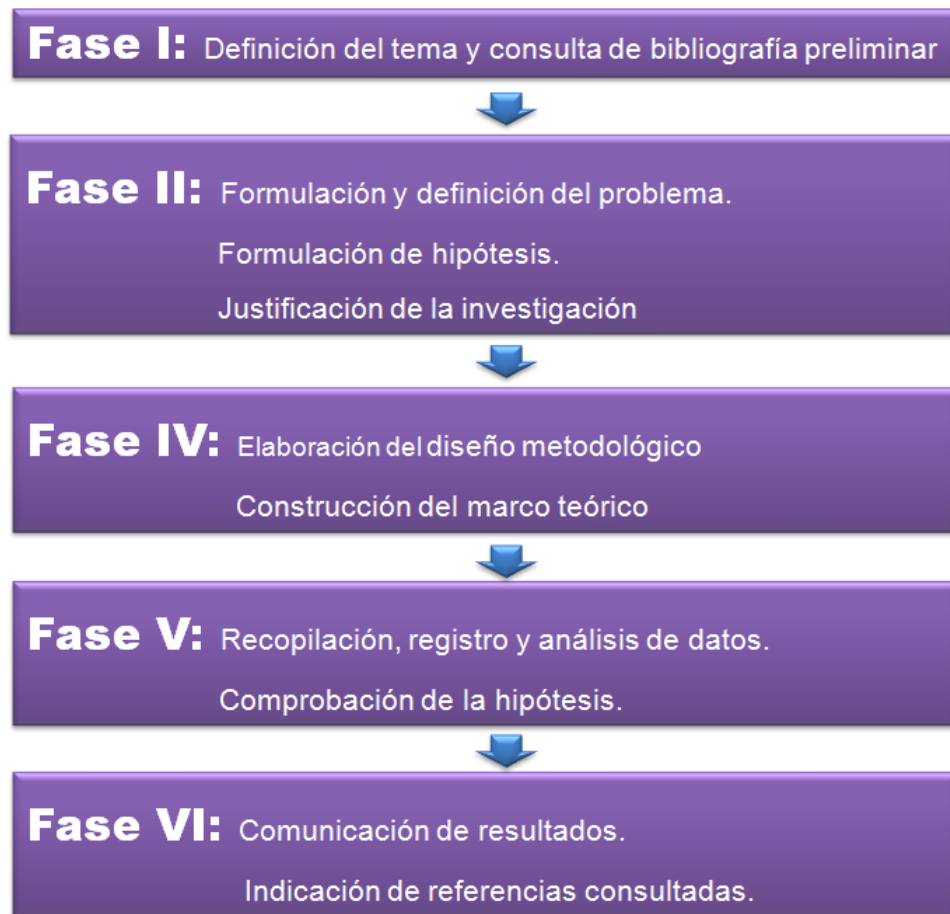
Sobre la información colectada se hicieron análisis críticos, esto a los efectos de no llegar a conclusiones erradas y mantener la objetividad que este documento amerita.

Adicionalmente, se utilizó el resumen que según Scardaccione (2007) es “cuando una persona comprende e interpreta un texto, no sólo es capaz de revelar los temas que lo componen, sino que, asimismo, realiza su resumen a través de técnicas que tienden a disminuir el contenido, siempre conservando el contenido general”. (p. 3)

### **Procedimiento de Investigación**

En la figura que se muestra a continuación, se presenta el procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información a los efectos de realizar la investigación.





*Figura 1. Proceso de Investigación.*

## CAPÍTULO IV

### Planeación Estratégica

#### Historia de la Planeación Estratégica

El uso de la planeación y la estrategia se remonta a tiempos memoriales, conceptualmente Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) nos dicen “el término estrategia viene del griego *stratego* que significa *un general*. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan *ejército* y *acaudillar*. El verbo griego, *stratego* significa *planificar la destrucción de los enemigos en razón del usos eficaz de los recursos*”.

La instauración del imperio chino en 221 antes de Cristo (a.c.) fue el resultado un proceso planeado y utilizando estrategias en función de los objetivos a alcanzar, en contra de los Estados o Reinos independientes de China luchó *Qin Shi Huang*, quien finalmente al haber derrotado al estado de Qi, toma el poder como emperador, entonces como afirma Serna (1994) “al realizar un acercamiento al tema preliminar al tema de la estrategia, encontramos que se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes desde hace 2.500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia” (p. 19)

Los griegos en épocas antiguas también hicieron uso planeación y la estrategia, Sócrates fue uno de los primeros en referirse a ella en relación a los resultados obtenidos

en las lecciones de generales en la que ganó el empresario Antístenes, en vez del guerrero Nicomáquides, sobre el particular tenemos:

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997, p. 1)

Con el tiempo, se fueron desarrollando ideas en torno a este tema hasta finalmente aterrizar en la era moderna donde las corrientes de pensamientos han generado estudios donde han ligado el término de planeación estratégica a los negocios.

De acuerdo a varios autores, son los años 60's cuando la planeación estratégica en el mundo de los negocios se hace la regla. Serna (1994) afirma "es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro". (p. 19)

De la misma manera, Fred (2003) coincide con las fechas al señalar que “el término planeación estratégica surgió en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas”. (p. 5)

Es muy amplia la cantidad de documentos o estudios referidos a la planeación estratégica, y durante todo este tiempo se han desarrollado diversos instrumentos y técnicas de acuerdo a escuelas de pensamiento, tomando las ideas de Mintzberg (1999) las escuelas son:

- *Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)*: basado en un proceso de pensamiento proyecta la estrategia, define la estrategia como un protocolo informal, tiene como premisa que el Director es la llave para la dirección de la organización.
- *Escuela de planificación (Ansoff 1965)*: la estrategia es más un proceso independiente y sistemático de planificación formal. Aquí, la clave es el Planificador que establecerá el rumbo de la organización.
- *Escuela posicionamiento (Schendel y Hatten mediados de los 70's, Porter 1980 y 1985)*: El rumbo de la organización la define el analista, la estrategia surge de un proceso analítico enfocándose en la elección de posiciones en un mercado económico.

- *Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959)*: la estrategia es visionaria, y existe un Líder que determinara el rumbo de la empresa.
- *Escuela Cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958)*: un proceso mental es la estrategia, procura utilizar la psicología cognitiva en la mente del estratega, y es la mente quien define el camino de la organización.
- *Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weich 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990)*: de pequeños pasos surge la estrategia a los fines que la empresa se adapte y/o aprenda. La llave de la compañía son los que aprenden y aplican los cambios de forma permanente, creciente y progresiva. Cualquiera con las capacidades puede definir la estrategia.
- *Escuela de Poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984)*: la estrategia es un proceso de negociación, debido a que existen grupos de conflicto internamente en la empresa, el que tenga el poder establece el rumbo de la organización.
- *Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968)*: la estrategia se forma de un proceso colectivo, todo el proceso es cooperativo y colectivo, la colectividad es responsable del camino de la empresa.

- *Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977)*: de un proceso reactivo surge la estrategia, las iniciativas surgen del entorno externo, se procura entender las presiones que se imponen sobre una organización, en este caso, es el entorno quien define el rumbo de la compañía.
- *Escuela de configuración (Chandler 1962, McGill 1955, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978)*: esta escuela, diferentes elementos de la estrategia se agrupan en etapas o episodios, al proceso lo catalogan como de transformación en sus formas ocasional, revolucionaria e incremental, y es el Gerente General el encargado del rumbo de la organización.

Sobre lo anteriormente expuesto, es importante destacar “estas escuelas han aparecido en distintas etapas del desarrollo del management estratégico. Algunas han tenido mucho éxito para luego declinar, otras están evolucionando actualmente, y otras se mantienen como goteos pequeños pero significativos de bibliografía y ejemplos reales” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 20)

En este orden de ideas, Goicochea (2011) nos presenta una comparativa de la evolución de la planeación estratégica para las décadas del 60’s, 70’s, 80’s y 90’s.

Tabla 3. Evolución de la Planeación Estratégica.

Años 60's	Años 70's	Años 80's	Años 90's
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones a largo plazo</li> <li>• Presupuestos a 5 años</li> <li>• Planes Operativos detallados</li> <li>• Estrategias para el crecimiento y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias explícitas</li> <li>• Divisiones en unidades empresariales estratégicas</li> <li>• Proyección exploratoria</li> <li>• Planeación para el cambio sociopolítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta Gerencia está a cargo de la estrategia</li> <li>• Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia</li> <li>• Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta importancia a los factores del entorno</li> <li>• Uso de tecnologías informáticas</li> <li>• Incremento del cálculo de riesgos</li> <li>• Altas velocidades en</li> </ul>

Años 60's	Años 70's	Años 80's	Años 90's
diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de estrategias alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los funcionarios a todos los niveles</li> <li>• Inversiones masivas en nuevas Tecnologías</li> </ul>	la renovación del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas</li> </ul>
<b>Principales técnicas por década</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección tecnológica</li> <li>• Planeación de fuerza laboral</li> <li>• Elaboración del presupuesto del programa</li> <li>• Análisis de vacíos</li> <li>• Matriz de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de escenarios</li> <li>• Apreciación del riesgo político</li> <li>• Proyección social</li> <li>• Evaluación de impacto ambiental</li> <li>• Análisis de portafolio de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de escaños competitivos</li> <li>• Filosofías y objetivos empresariales explícitos</li> <li>• Portafolios de tecnologías y recursos</li> <li>• Empleados propietarios de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de Liderazgo</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Holística gerencial</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Mejoras continuas</li> <li>• Cuadro de indicadores</li> </ul>



Años 60's	Años 70's	Años 80's	Años 90's
mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curvas de experiencia</li> <li>• Análisis de sensibilidad y riesgo</li> <li>• Elaboración del presupuesto base cero</li> </ul>	<p>acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento interno de mercadeo y servicios</li> <li>• Programas de mejoramiento a la calidad</li> <li>• Bases de datos internas y externas</li> </ul>	

Fuente: Goicochea, E. (2011). <http://es.slideshare.net/EvelynGoicochea/plan-estrategico-y-plan-operativo>.

Entrado el siglo XXI, en un sentido más amplio se introducen nuevas propiedades a la planeación estratégica sin perder su principal atributo “la previsión del futuro”, adaptándose a un mundo cada vez más globalizado, y adecuándose a nuevos actores, dinámicas e ideales de la sociedad.

En este sentido, el investigador Martínez (2013) propone algunas claves que pueden ser aplicadas a la planeación estratégica en un mundo de complejidad, a saber:

*Ideas fundamentales de la planeación compleja*

- *Multisistémica*: con la *planeación* se deben conocer los sistemas, extraer información de ellos e intercambiarlas.
- *Multicéntrica/ Descentralizada*: cada sistema tiene su propia planeación, se carece de una planeación única que integre los intereses de todos los involucrados.
- *Multidimensional*: la planeación no es unidimensional ni parcializada o sectorizada pues debe ocuparse de todos.
- *Coordinadora*: debe tener la fuerza de coordinar los diferentes procesos o etapas de la planeación.

- Colaborativa: debe poder establecer un lenguaje común para todos.
- Prospectiva estratégica: ante la incertidumbre se debe planear estableciendo un abanico de situaciones posibles por el cual transitar para alcanzar los objetivos.
- Situacional: determinar las situaciones que afectan a los procesos y reconocer si existe otra interpretación de la misma realidad.
- Innovadora: acelerar los cambios que sean necesarios.

*Sobre las metodologías.*

- Umbral 21 o T21, por su nombre en inglés, Thershold 21: de la Universidad de Noruega un grupo de estudiosos desarrollo un método basada en la aplicación de dinámica de sistemas a los fines de desarrollar los planes teniendo en cuenta distintas variables del sistema económico, social y ambiental.
- Prospectiva estratégica política: los países asiáticos de alto nivel de desarrollo están instrumentando prospectiva en ejercicios globales para situaciones complejas, algunos expertos denominan a la prospectiva estratégica la cuarta generación de la prospectiva.

- Planeación estratégica situacional (PES): es el modelo más reciente de la planeación, y su vigencia es notoria actualmente. Es producto del investigador Carlos Matus, y está diseñada para la planeación pública basándose en involucrar la política en el procesamiento técnico de los problemas.
- Marco de resultados para el desarrollo: metodología basada en el valor público, involucrando en la gerencia pública en el marco de la efectividad para el desarrollo promovido por la corporación internacional.

*De la organización.*

- En los gobiernos: la planeación podría ser un equipo de asesores conformados por investigadores, expertos y asesores de alto nivel, cuya función es investigar, analizar y coordinar la comunicación entre los sistemas.
- En el sector privado: los *Think Tanks* espacios donde se puede potenciar para realizar estudios, revisar tendencias, impulsar debates, y en general, espacios de encuentros entre actores.

- Desde el sector social y ciudadano: las sociedades tienen el poder de influir sobre todo, muchas organizaciones sociales se han abierto espacios en todos los sectores para tener mayor participación.

Para cerrar este inciso, es oportuno señalar la planeación siempre brindará una oportunidad para alcanzar el éxito dentro y fuera de las organizaciones, y aún más, con la combinación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados a las empresas.

En este sentido, se infiere que la planeación estratégica seguirá siendo un factor importante que contribuirá a la toma de decisiones de las compañías en el futuro, ya que, se podrá crear y sostener una vinculación razonable entre las empresas y su entorno, tomando en consideración todos los enfoques que se les pueda asociar, como se dijo anteriormente, el objetivo final de las organizaciones es el éxito.

## **La Preferencia y la Prospectiva en la Planeación Estratégica**

Para el análisis de escenarios futuros en la planeación estratégica se emplean técnicas tendenciales, que en un primer caso tenemos “*La Preferencia*” que consiste en enviar los datos del pasado hacia el futuro a través de diferentes herramientas, las más conocidas son la extrapolación de tendencias, análisis de variaciones canónicas, y análisis de guiones de futurización.

Medina y Ortegón (2006) se refiere a la preferencia como:

Llevar hacia delante. Consiste en un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia acumulada del pasado. La Preferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí se trata de construir un futuro” (p. 184)

Por su parte, Sallenave (2002) indica que “se afirma que el futuro es la continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado. Se perciben los acontecimientos como pertenecientes a una cadena continua de la cual el presente no es sino un eslabón”. (p. 277).

Tabla 4. Principales Técnicas de la Proferencia.

Extrapolación de tendencias	Análisis de variaciones canónicas	Análisis de guiones de futurización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtiene y estudia información histórica.</li> <li>• Técnicas: mínimos cuadrados, correlación, ajuste exponencial, etc.</li> <li>• Se construye un mundo con incertidumbre.</li> <li>• Nada varía excepto el crecimiento y decrecimiento normal producto del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita determinar a priori un mundo con incertidumbre.</li> <li>• Se analizan mutaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo futurible proyectado por el análisis de tendencia.</li> <li>• Indica posibilidades distintas de un mundo con incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas.</li> <li>• Se trazan líneas de razonamiento futurible.</li> <li>• Es una narración creativa e imaginativa de la evolución de los sucesos.</li> <li>• El escenario futurible surge como consecuencia de ese análisis</li> </ul>

Fuente: adaptado de Medina y Ortegón (2006).

Por su parte, “*la Prospectiva*” es un modo de análisis que viene del futuro hacia el pasado. Es una metodología de trabajo e instrumento de gestión que, se anticipa a la configuración de un mundo deseable y de allí retrocede hasta el presente para construir los planes adecuadamente insertados en la realidad, construyendo momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro deseable.

“Prospectiva del Prospicere en Latín, que significa mirar a lo lejos o mirar desde lejos”. (Fuentes, 2012, p. 24)

En relación a la prospectiva, Bas (1999) afirma “las imágenes del futuro están entre las causas del comportamiento actual, en la medida de que la gente intenta bien a adaptarse a lo que piensa que deviene, bien actuar en la forma que creará el futuro deseado”. (p. 7) Asimismo, afirma que la prospectiva es interesante, ya que, como metodología de análisis aborda predicciones del futuro de forma emancipadora, holística, proactiva y anticipadora.

Tabla 5. Prospectiva Elementos Prioritarios.

<b>Metodología</b>	<b>Actitud Prospectiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina un mundo futurible.</li> <li>• Tiene que ver con lo posible.</li> <li>• Supone un mundo donde no caben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construye un mundo futurible.</li> <li>• Tiene que ver con lo deseable.</li> <li>• Supone un mundo deseable y pone énfasis</li> </ul>



Metodología	Actitud Prospectiva
nuestras influencias, es lo que sucederá si nosotros no hacemos nada.	<p>en las decisiones que deberán tomarse en cada caso o evento para modificarlo o adecuarlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una actitud de anticipación y a la vez combativa donde tratamos de ser artífices del futuro deseable.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fuentes (2012).

De acuerdo a un artículo de la *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*, el conferencista Francisco Restrepo en el “Foro Desindustrialización del sistema moda”, convocado por Acoltex, apoyado por Inexmoda y el Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda, expuso que:

*La planeación estratégica sin prospectiva es un ejercicio inútil (...). La prospectiva, como disciplina gerencial, busca construir escenarios futuros y deseables para una organización empresarial. Lograr la construcción de estos es posible si se apoya en la planeación estratégica, en la que se define el escenario elegido por la empresa y cómo lograrlo. (Camaramedellin.com.co, 2016, párr. 1)*

Después de lo anteriormente expuesto, se puede inferir que la proferencia y la prospectiva son técnicas muy útiles en el campo de la planeación estratégica, ya que,

ayuda a prever el futuro de las organizaciones de acuerdo a su modo de actuar y con base ello establecer las estrategias más oportunas para alcanzar el éxito.

Se considera que es importante aclarar, que si bien corrientes de pensamientos opinan que los la preferencia y prospectiva (prospectiva estratégica como algunos autores suelen referirse a ella) es a parte de la planeación estratégica, el enfoque que le da el escritor de este documento está basado en que apoyan al proceso de planeación estratégica. Significa entonces, que la preferencia y prospectiva pueden ser un complemento planeación estratégica en el arte de definir el rumbo de las organizaciones.

Ahora bien, para no dejar de lado los análisis en relación a que la planeación estratégica es diferente a la prospectiva estratégica, debemos tener en cuenta el planteamiento del francés Michel Godet (1993), al que se le adjudica que acuño el término de prospectiva estratégica sólo a los fines de dejar entre dicho la planeación estratégica tradicional.

Sobre este particular, en la tabla que se muestra a continuación se presenta las principales diferencias entre planeación estratégica y prospectiva estratégica que Godet definió en su libro *“De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia”*.

Tabla 6. Diferencias Planeación Estratégica y Prospectiva Estratégica.

<b>Elementos</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Prospectiva Estratégica</b>
<i>Visión</i>	Parcial	Aproximación holística
<i>Variables</i>	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cuantitativas, no necesariamente cuantitativas, subjetivas, conocidas u ocultas
<i>Relaciones</i>	Estadísticas, Estructuras fijas	Dinámicas, estructuras evolutivas
<i>Explicación</i>	El pasado explica el futuro	El futuro explica el pasado
<i>Futuro</i>	Simple y cierto	Múltiple e incierto
<i>Método</i>	Modelo determinístico y cuantitativo (econométrico, matemático)	Análisis intencional. Modelos cuantitativos y estocásticos.
<i>Actitud hacia el futuro</i>	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa.

Fuente: Michel Godet. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia.

Y, las más destacadas en cuanto a la orientación hacia el futuro son:

Tabla 7. Diferencias Planeación Estratégica y Prospectiva Estratégica. Orientación hacia el futuro.

<b>Planeación estratégica</b>	<b>Prospectiva Estratégica</b>
Analiza el presenta y pasado de la organización.	Analiza el futuro para poder comprender y poder influir sobre él.
Investiga sus actuales capacidades, sus posibilidades y su desempeño, así como, las actuales dificultades y problemas.	Realiza una reflexión que pretende iluminar la dirección de nuestras acciones a fin de que estemos preparados frente a los cambios que se van a producir recién dentro de 3, 5 o más años.
Utiliza para todo este proceso de análisis matrices que solo muestran una foto del estado actual de la organización.	Identifica escenarios y minimiza los riesgos de ese escenario futuro al disminuir la incertidumbre y el conocimiento de las consecuencias de los actos futuros a ejecutar en la organización.

Fuente: Michel Godet. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia.

Como se pudo observar en las tablas anteriores, Godet define una serie de diferencias entre la planeación estratégica y lo que él llamó como prospectiva estratégica, en términos generales afirma que planear estratégicamente es hacerlo a partir de una foto del

momento de la organización, que entre sus componentes el plan estratégico necesita de 3 a 5 años para lograr los objetivos, y que, es una metodología llanamente simplista, puramente subjetiva, sin base matemática ni rigor científico.

No obstante, tal como nos señala Corredor (2007) “la planeación estratégica se basa en el pronóstico científico”. (p. 59). Por su parte, Peñarrieta (2005) en el marco de la planeación estratégica afirma “es más que un plan para el futuro: ayuda a una empresa a *crearlo*”. (p. 17). Asimismo, Ramírez (1997) “la planeación estratégica busca que las instituciones se comprometan con el largo plazo y con el futuro, por lo que contribuye a proyectarlas en esos escenarios y a mejorar su sostenibilidad y competencia”. (p. 14).

¿Qué va a pasar? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Dónde queremos estar? ¿Qué podemos hacer? Son parte del entramado de preguntas que el planificador sé hacer cuando diseña estrategias; así las cosas, se insiste que la preferencia y prospectiva forman parte de las técnicas que se usan en la planeación estratégica.

## **La Empresa Moderna**

Una compañía, empresa o negocio no es más que aquella que ofrece bienes y servicios a los fines de satisfacer las necesidades (tangibles e intangibles) de otras empresas o individuos. A través del tiempo, las empresas se han adecuando a las exigencias de los consumidores, que apuntalan cada vez más hacia la oportunidad, calidad y valor del producto ofertado.

La modernidad ha acobijado a las pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales, han tomado la experiencia acumulada para implementar las mejores prácticas ajustando su estructura funcional y jerárquica para el éxito del negocio y posicionamiento de mercado

Chandler (1977), citado por García (1994) señala que:

La empresa moderna posee dos características específicas: 1) consta de muchas unidades operacionales distintas, y 2) la rige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Es decir, la empresa moderna es multiunitaria, cumpliendo diversas funciones económicas que controlan sus empleados en vez del mercado, y se rige por una jerarquía de mandos intermedios y altos directivos donde la propiedad ha quedado enteramente separada de la dirección. (p. 33)

Cabe destacar, que en el mundo moderno las empresas están organizadas de tal modo, que lo anteriormente dicho, resalta el concepto de empresa moderna

Todas las empresas apuntan a maximizar sus ganancias, posicionarse en el mercado y sobrevivir a través del tiempo, y para ello deben gozar de reconocimiento por parte de los demandantes de sus productos y servicios, con base a su excelencia que la haya caracterizado, es decir, con base a su organización y logro de resultados (prácticas sobresalientes).

Castellano (2004) cita a Peter y Waterman (1982), “la excelencia se logra prestando atención simultáneamente e integrando las Siete Eses” (p. 21), a saber:

- *Estrategia (Strategy)*: el curso de la acción que conduce a la distribución en el tiempo de los recursos, para lograr un objetivo.
- *Estructura (Structure)*: El conjunto de departamentos y las relaciones de dependencia que los unen, reflejado en el organigrama.
- *Sistema (System)*: definición de los procedimientos, procesos de rutina y módulos de actividad.

- *Dirección (Staff)*: definición de niveles jerárquicos a los que corresponde la conducción estratégica.
- *Estilo (Style)*: Estilo cultural de la organización, reflejado en el comportamiento de su dirigencia y sus empleados a todos los niveles.
- *Capacidades (Skills)*: Para resolver problemas y alcanzar los objetivos planeados.
- *Valores compartidos (Shared values)*: con relación a la misión, objetivos y comportamiento de la empresa.

Asimismo, en la cultura empresarial las empresas siguen tendencias; en este sentido, Fabris y Garbellano (1993) también citados por Castellano (2004), señalan las principales tendencias empresariales en lo relativo a sus estrategias y organizaciones, a saber:

- La empresa es creativa y da contenido a su propio ambiente, pasando por la adaptabilidad a la pro-actividad. Se da importancia a la gestión integrada de las variables duras y suaves de la organización: recursos humanos, liderazgo y cultura.
- Experimentación y aprendizaje, pasando del modelo de comando y control al modelo de mejoramiento continuo.



- De las consecuencias fines-modos-medios a la consecuencia medios-modos-fines, poniendo énfasis en la motivación estratégica. Equilibrio entre innovación y eficiencia, orden y caos.
- Importancia de los componentes estratégicos tecnológicos y humanos y de su integración. Rapidez del cambio en la organización para obtener resultados.
- Reducción de los procesos decisionales demasiado centralizados y verticales. Integración entre los niveles y las funciones. Reducción de niveles y estructura plana.
- Énfasis en la acción: de la planificación estratégica a la gestión estratégica y a la capacidad interna de respuesta. La organización se hace veloz y flexible utilizando equipos conformados por personas de diferentes funciones y niveles.
- Integración con el ambiente y los clientes. De la empresa monolítica a la red de empresas mediante alianzas con otras del mismo grupo o similares y con proveedores y distribuidores.
- Estímulo a la iniciativa individual y tolerancia de los errores para su oportuna identificación y corrección.

- Internalización y globalización, prestando atención a los mercados locales con una visión sinérgica global.
- Personalización de la producción, valoración del cliente, calidad total y nichos de mercado.

## Niveles de Planeación de las Empresas

En el marco de las organizaciones existen tres tipos de niveles de planeación, las cuales son:

- *Planeación Estratégica*: corresponde a la planeación corporativa o institucional para toda la organización, con un enfoque estratégico. Involucra la gestión global, y es la que ha centrado nuestra atención en este documento.
- *Planeación Táctica*: dirigida hacia la planeación funcional, es decir, para cada departamento de la empresa u organización. Toma en cuenta la gestión funcional. Realiza la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos.
- *Planeación Operacional*: orientada a las divisiones o cargos operativos de la organización, es decir, en nivel operacional.

En la tabla que se presenta a continuación, se muestra una comparación entre los tipos de planeación según el nivel:

Tabla 8. Tipos de Planeación

<b>Planeación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Extinción del tiempo</b>	<b>Amplitud</b>
Estratégica	Genérico, sistémico y abarcador	Largo plazo	Macro-orientado, aborda la empresa como totalidad
Táctica	Menos genérica y más detallada	Mediano plazo	Abarca cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Abarca solo cada tarea o ocupación

Fuente: adaptado de <http://es.slideshare.net/jen9208/tipos-de-planeacin-32628076>.

Tal como se pudo observar en la tabla anterior, internamente las empresas pueden planificar de acuerdo a niveles, el nivel estratégico está orientado a planificar y dirigir toda la empresa a los fines de garantizar los resultados planteados, por su parte el nivel táctico le corresponde dirigir, controlar, coordinar, programar, analizar y evaluar para

asegurar los resultados; y el nivel operativo, realiza, ejecuta y supervisa las acciones para lograr, mantener y contribuir a los resultados.

## **Importancia de la Planeación Estratégica**

*“Sí no sabes hacia donde se dirige tu barco,  
ningún viento te será favorable”*

*Séneca (4 a.c. – 65 d.c.)*

La planificación estratégica supone la existencia de oponentes o de restricciones importantes para desarrollar o lograr las metas, lo cual no es siempre evidente en la planificación en la medida que existe la necesidad de ese cambio.

La planificación estratégica no admite sectorización ni parcialización del proceso, por el contrario la planificación económica es inseparable de la planificación política, de lo social. Es un proceso integral e integrador.

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Nos dice Mantilla (2008) “la planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo cual posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones”. (p. 56)

La planificación estratégica es una herramienta que cualquier director o gerente a cualquier nivel de una organización debe conocer y aplicar, debido a que hoy en día la dirección, planeación, organización y control son vitales en cuanto al éxito de las compañías.

Cabe destacar, una estrategia inadecuada concebida puede crear serios problemas, sin importar lo eficiente que pueda ser una empresa en el contexto interno. En este sentido, Paris (2005) afirma “la planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica. Pero la planificación estratégica también falla y el Plan estratégico, en lugar de ser un instrumento útil puede convertirse en un instrumento de doble filo”. (p. 58)

Si se planea estratégicamente, una empresa puede tener debilidades o fallas en lo interno pero puede tener éxito, siempre y cuando se utilicen las estrategias apropiadas.

Sainz (2003) aporta “La importancia de practicar una planificación formal (escrita) es situar en plan estratégico dentro del proceso de planificación global de la empresa, y exponer esquemáticamente las etapas que conviene seguir el proceso de elaboración de un plan estratégico”. (p. 39)

Finalmente, “la planificación estratégica (strategic planning) aporta su máximo valor como método ordenado para planificar. No cabe negar la utilidad de estas ideas ya que sería negar la evidencia de lo útil y vigente en la evolución de la gestión de las empresas la actualidad”. (Arjona, 1999, p. xx)



## Conclusiones

Una vez finalizada esta investigación, hemos llegado a la conclusión que toda empresa que desee sobrevivir a un mundo cada vez más globalizado y competitivo debe fijarse objetivos y metas acorde a esta realidad, donde la planeación estratégica juega un papel muy importante, ya que, nos brinda una serie de herramientas que permiten alcanzarlos de acuerdo a las posibilidades de la organización.

Como bien se mencionó, para las empresas el termino planeación estratégica tomo relevancia a partir de los años 60's, ya que, "era considerada como la respuesta a todos los problemas"; posteriormente, las distintas escuelas de pensamiento fueron desarrollando teorías en cuanto a su forma de aplicabilidad mediante técnicas e instrumentos, hasta llegar al siglo XXI donde la complejidad es el actor principal.

Se coincide con, el proceso de planeación estratégica cuenta con tres grandes etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, que se materializan en un plan estratégico empresarial.

En la primera etapa se parte del diagnóstico general de la organización y fijación de objetivos y metas a alcanzar, es decir, hacia donde se quiere ir o estar. Una de las herramientas más utilizadas en este aspecto es el análisis de las debilidades (D),

oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A) de la empresa, es decir, el análisis DOFA o FODA de acuerdo al analista.

En cuanto a la implementación de las estrategias, es básicamente la puesta en marcha del plan estratégico. Cubre la puesta en marcha de todas las actividades para el logro de los objetivos.

Por su parte, la evaluación de estrategias se refiere a que el proceso de planeación estratégica debe ser monitoreado continuamente, revisado y ajustado con base a resultados internos, externos y eventos resultantes de las estrategias planteadas inicialmente.

Ahora bien, para las empresas la aplicación de planeación estratégica es de suma importancia, ya que, aporta incontables beneficios como la definición de objetivos y metas reales, la concentración de esfuerzos, y la visión compartida de la organización del futuro deseable con base al presente. En el entorno organizacional, es una de las herramientas que más contribuye a la formulación de alternativas de solución, y ayuda a sobrevivir a la empresa en un mundo tan competitivo

Asimismo, permite identificar los nudos en los procesos propios de la compañía, ayuda a establecer prioridades en la toma de decisiones, aplicar las mejores prácticas (best practices), evaluar y corregir resultados, y mejora la comunicación y coordinación

interdisciplinaria entre los distintos actores que influyen en el proceso. Adicionalmente, facilita a la organización pronosticar, adecuarse y permanecer ante los cambios políticos, sociales, tecnológicos, económicos, y legales que se puedan suscitar en la aplicación del o los planes estratégicos.

Finalmente, véase a la planeación estratégica como un proceso a los efectos de unir a todos los equipos dentro de la empresa, transformando la misión, visión y objetivos - mediante estrategias- en resultados palpables, aminorando los problemas, coadyuvando a la participación y estimulando el interés y compromiso de todos los participantes, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable.

### Lista de referencias

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Arjona, M. (1999). Dirección Estratégica: un enfoque práctico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.
- Bas, E. (1999). Prospectiva, como usar el pensamiento sobre el futuro. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Camaramedellin.com.co. (2016). Planeación estratégica y prospectiva, una visión de futuro de la industria textil - Competitividad - Cluster Textil. [online] Available at: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Planeacion-estrategica-vision-cluster-textil.aspx> [Accessed 6 Oct. 2016].
- Carreto, J. (2008). Etapas de la Planeación Estratégica. [Blog] Planeación Estratégica. Available at: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>. [Accessed 23 Sep. 2016].
- Castellano, H. (2004). (2da Ed.) Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Caracas: Editorial Torino, C.A.
- Cerda, H. (1991). Los Elementos de la Investigación. Bogotá: El Búho.
- Cyr, D. & Gray. D. (2004). Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. Bogotá: Editorial Norma, S.A.

- Fabris, A. & Garbellano, S. (1993) Modelli manageriale emergente. UTET Liberia. Torino.
- García, A. (1990). Estructura Lingüística de la Documentación: teoría y Método. Murcia: Universidad, Secretariado de Publicaciones.
- García, J. (1994). Historia Económica de la Empresa moderna. Madrid: Editores Istmo. Madrid.
- González, V. (2003) Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. México: Editorial Pax.
- Huertas, R. & Domínguez, R. (2008). Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas. Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Manso, F. (2003). Diccionario Enciclopédico de la Estrategia Empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). (2ª Ed.). Introducción a la Investigación de Mercados. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martínez, M. (2013). La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un nuevo enfoque. Panamá: Documento aprobado por la XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma

del Estado. Disponible en: <http://docplayer.es/16958880-La-planificacion-en-el-siglo-xxi-desafios-institucionales-y-claves-para-un-nuevo-enfoque.html>

Medina, J. & Ortegón, E. (2006). Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y El Caribe. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Michel Godet. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia. Barcelona: Marcombo.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Molins, M. (1998). Teoría de la Planificación. Caracas: Comisión de Estudios de Postgrado.

Montero, M. (1986). Técnicas de Investigación Documental. Universidad de Texas: Editorial Trillas.

Montgomery, C. (2012). El Estratega, conviértete en un líder que tu negocio necesita. México: Penguin Random House Grupo Editorial.

Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa I. Guadalajara: Editorial Progreso, S.A. de C.V.

Moreno, M. (1993). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II. Guadalajara: Editorial Progreso, S.A. de C.V.

- Naciones Unidas. (2009). Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. New York.
- Pardo, L. (1987). Decisiones Estratégicas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- París, F. (2005). (4ª Ed.). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Ramírez, J. (1997). Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior. San José: Centro de Educación y Capacitación (CEPAP).
- Rivas, J. (2012). Dirección Estratégica de Empresas Turísticas. Septem Ediciones, S.L.
- Robles, G. & Alcerreca, C. (2000). Administración: un enfoque interdisciplinario. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sainz, J. (2003). El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: Editorial ESIC.
- Scarddacione, C. (2007). Técnicas para Resumir Textos. Buenos Aires: Grupo Omaginador de Ediciones.
- Serna, H. (2008) (10ma Ed.) Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- Sierra, R. (1991). (7a Ed.). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Paraninfo.
- Peñarrieta, M. (2005). Módulos de Aprendizaje. Plaza y Valdés Editores.
- Peter, T. & y Waterman, R. (1982) In Search of Excellence. Lesson from American's Best Run Companies. New York: Harper and Row Publishers.
- Varo, J. (1994). Gestión Estratégica de la Calidad de los Servicios Sanitarios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Zabala, H. (2005). Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.