

EXPERIENCIAS EN EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN ORGANIZACIONES DEL TERRITORIO TUNERO

MCs. Reynerio Velázquez Leyva
Universidad de Las Tunas
Ministerio de Educación Superior
Las Tunas. Cuba

RESUMEN:

El entorno contemporáneo, cada vez más complejo y dinámico impone a las organizaciones la necesidad de adaptación al mismo para subsistir y desarrollarse por tanto se hace cada vez más necesario la aplicación de herramientas y métodos que favorezcan ese reto. Desde los primeros años de la década del 90 del siglo pasado nuestro país se ha empeñado en la aplicación de nuevas técnicas y métodos de dirección dentro de los cuales la Planeación Estratégica juega un papel muy importante. El trabajo tiene como objetivo Perfeccionar el proceso de diseño de la Planeación Estratégica mediante su sistematización y mejora continua, analizando su evolución y principales experiencias con un enfoque sistémico. Los resultados mostrados en el presente trabajo se deben al fruto de diversas investigaciones desarrolladas en diferentes momentos en entidades de diversos sectores de la provincia.

Palabras Claves: Planeación estratégica, organización, Entorno, Objetivos.

PENSAMIENTO:

“...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”

Fidel Castro Ruz

INTRODUCCION:

Uno de los métodos y estilos de dirección en que más ha insistido la dirección de la revolución, ha sido en la vinculación estrecha de los directivos con sus colectivos laborales y propiciar o dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones, es decir, obviar siempre el ordeno y mando en la dirección que tanto daño hace para la búsqueda de soluciones acertadas. Sobre este tema Raúl Castro Ruz, en diciembre del 2000, expresó:

...“Persisten las deficiencias y limitaciones en el empleo de los órganos colectivos de dirección, en el análisis y razonamiento colectivo. Existe la necesidad de propiciar la participación de todos los integrantes de estos órganos, comprender lo útil de ese procedimiento”. (1)

Desde los primeros años de la década del 90 del pasado siglo, las organizaciones cubanas han venido trabajado en la implementación de la Dirección por Objetivos y posteriormente en la elaboración de estrategias para el logro de los mismos y la instrumentación de un grupo de elementos para su aplicación tales como la formulación de la misión, visión, problema estratégico, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, objetivos anuales, sus criterios de medidas y el sistema de control entre otros elementos del proceso de planeación estratégica.

La Planeación Estratégica surge formalmente a mediados de la década del 60 del siglo XX y sus primeros antecedentes teóricos aparecen reflejados por Ansoff, H. Igor en su obra Estrategias Corporativas, publicado en 1965. Su surgimiento se debe a la turbulencia del Entorno y el crecimiento de la Incertidumbre que rodea a las organizaciones dado entre otros factores por:

- Aceleración de la Innovación Tecnológica.
- Desarrollo de las comunicaciones, el transporte y la computación.
- Globalización de la Economía.
- Cambios socioculturales.
- Dependencia.
- Crisis Económica mundial.

La Planeación Estratégica se convierte en una necesidad de las organizaciones contemporáneas.

Planeación Estratégica ¿Para Qué?

Basado en el libro Planeación Estratégica Creativa, Martínez Villegas Fabián, Ed. PAC, México 2006.

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al directivo magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La Planeación estratégica se introduce en nuestro país en los primeros años de la década de los noventa del siglo pasado, motivado fundamentalmente por:

- El derrumbe del Campo socialista.
- La necesidad de interactuar con organizaciones capitalistas.
- Necesidad de adaptación al Entorno mundial.
- Necesidad de Elevar la Eficiencia y competitividad de las organizaciones cubanas.

A partir de ese momento se han dado pasos sustanciales para la implementación de nuevos enfoques y métodos de dirección dentro de ello la aplicación de la Planeación estratégica en las organizaciones.

Acciones desarrolladas por el país para favorecer el proceso:

- Intercambio con consultores y especialistas sobre la materia a nivel internacional.
- Desarrollo de diplomados y actividades de superación con carácter internacional (ejemplo DEADE).
- Apertura de maestrías en materia de Dirección.
- Creación de redes de centros y grupos de estudios sobre la materia.

- Inclusión y fortalecimiento de la disciplina de dirección en diversas carreras universitarias.
- Planes de preparación y superación de directivos a diversos niveles.
- Exigencia de gobiernos locales y territoriales, organismos y ministerios por su implantación.

Independientemente de los esfuerzos realizados por nuestro país y los intentos de las organizaciones por aplicar de forma adecuada la planeación estratégica aun se aprecian insuficiencias en el proceso de diseño que se observan en:

- Limitaciones para identificar las potencialidades y limitaciones internas de las organizaciones y su relación con el Entorno.
- Insuficiencias en la determinación de objetivos estratégicos y operativos y la búsqueda de alternativas estratégicas de desarrollo organizacional.
- Desconocimiento del Entorno actual y su previsión futura para determinar las posibilidades y riesgos de la organización.
- No identificación del posicionamiento estratégico y de la situación de los competidores.
- Poca claridad de las aspiraciones de la organización relacionadas con el comportamiento de sus Recursos Humanos.
- Escasa concentración en las actividades esenciales y decisivas en la consecución de la eficacia organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior se define como: Problema científico de la investigación: Las insuficiencias en los procesos de diseño de la Planeación Estratégica en organizaciones del territorio que limitan su implementación, Identificándose como Objeto: El proceso de Planeación Estratégica.

El trabajo persigue como objetivo: Perfeccionar el proceso de diseño de la Planeación Estratégica mediante su sistematización y mejora continua, identificando como campo: Perfeccionamiento del diseño de la Planeación Estratégica.

La investigación parte de la siguiente Hipótesis: Se contribuye a una mejora en la implementación de la Planeación Estratégica en la medida que se perfeccione su proceso de diseño.

DESARROLLO:

La palabra estrategia procede del griego “stratos” (ejército) “ag” (dirigir), equivale a “dirigir ejércitos”. Es de pensar que los antecedentes de la estrategia tengan notables referencias en el ámbito militar y diplomático desde tiempos antiguos.

Muchos conceptos relacionados con estrategia han sido transformados al mundo de los intereses y los negocios. Hay que comprender que existen muchos elementos en común con el término de la competencia entre firmas en el campo diplomático de gobiernos y militar. Las organizaciones económicas (Empresas) luchan entre sí en una permanente lucha en la que estas se juegan su futuro y, con frecuencia, su supervivencia.

En general, las estrategias persiguen la disposición adecuada de los recursos y medios disponibles para conseguir un fin: aventajar o ganar la competencia, y con ello asegurar una posición que permita obtener mayores resultados.

“Las Empresas tratan de luchar en el campo de batalla (mercado) con unas determinadas armas (productos y servicios, imagen) que extraen de sus recursos y medios de soporte (organización). Se trata de conocer bien el terreno y la probable evolución de los otros y de nuestras potencialidades (análisis del entorno y diagnóstico) y a continuación, definir como actuar (estrategias) para conseguir de forma más eficiente (los mejores resultados con los menos recursos posibles) los fines básicos de la organización (los objetivos), los autores que comenzaron a introducir estos conceptos en el campo de la dirección son Chandler y Andrews en 1962 e Igor Ansoff en 1976. Tanto en el campo militar como en el económico conservan en lo común la idea de un plan abarcador, de alcance total, teniendo en cuenta la presencia de algún contrario.

La Planeación Estratégica.

Para una Empresa la planeación estrategia, es el análisis racional, sistemático y riguroso de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, de los puntos fuertes y débiles, frente a ese entorno, con vista a seleccionar alternativas que conduzcan al cumplimiento de sus aspiraciones.

Los objetivos estratégicos identifican las metas o resultados que se quieren lograr en un momento determinado del futuro. Como en cualquier viaje, se comienza por identificar el punto de destino y el tiempo en el que se espera llegar; pero eso no es todo, se requiere determinar el medio de transporte y la ruta más apropiada para asegurarse de llegar al destino a tiempo y en condiciones de disfrutar la distancia. También se necesita considerar el clima, las condiciones del camino y los eventos esperados e inesperados que puedan provocar detenciones, retrasos o hasta cualquier alteración del recorrido.

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Algunas veces se define como hacia dónde se dirige una Empresa en el futuro, en vez de cómo va llegar allí.

“El término estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas, desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace”.

Emplearemos el concepto de Estrategia como: la vía o el cambio que la Empresa necesita recorrer para cumplir con su Misión, Valores, Visión y Objetivos Estratégicos.

“El concepto de estrategia proviene del griego *strategia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger ciudades de invasiones, eliminar al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (9)

La Estrategia Empresarial, propiamente, es tratada también por varios autores, bajo diferentes prismas.

...”La Estrategia Empresarial se propone explicar las grandes opciones de la Empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la Empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la Empresa emprenderá durante un determinado período temporal”.

La Estrategia es un complemento natural en el proceso de Planeación Estratégica, en un principio se necesita determinar la identidad de la Empresa, la naturaleza del negocio en el que está comprometido, el porqué está allí, a quién sirve; los valores y conductas bajo las que debe funcionar; lo que el futuro de la Empresa debe ser y cuáles son las metas a alcanzar.

¿Qué es estrategia?

- La Estrategia Empresarial es la dialéctica de la Empresa con su entorno (I. Ansoff, 1970).
- La Estrategia Empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la Empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que de esta se mantengan y desarrolle en estas áreas de negocios. (Strategor 1995).
- Las Estrategias son programas de acción generales y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una Empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz, H y H Weihrich, 1984).
- La Estrategia Empresarial explícita los objetivos generales de la Empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la Empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1984).
- El proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlo, orientando la organización de recursos. (Cabanelas Pág 251).

De todas estas definiciones se puede concluir que la estrategia es el conjunto de acciones que llevan a la fijación en el mediano y largo plazo de objetivos, políticas, la asignación de recursos para lograr metas trascendentales de una Empresa, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta efectiva al entorno.

Después se necesitará evaluar la dirección en que deberá avanzar, cuál deberá ser la ruta más efectiva para el desempeño exitoso de la organización.

El planteamiento de una Estrategia es importante porque:

- Proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en la dirección adecuada;
- Ayuda a evitar situaciones que podría tentarlo a alejarse del camino;
- Garantiza la Misión, la Visión y los Valores;
- Permite obtener el acuerdo común de todas las unidades organizativas, sobre la dirección a seguir, con un enfoque integrador, para contribuir al éxito de la Empresa;
- Ahorra tiempo y esfuerzo;
- Proporciona un sentido claro a todos los miembros de la organización;

- Base para planes de acción más detallados que deben cumplir o ejecutar todos los involucrados.

“Prever lo que el futuro depara, nos emociona y aterroriza a la vez. ¿De verdad puede predecirse lo que nos depara el futuro? ¿Hay alguna forma razonablemente segura de enfocarse en aquellos factores que nos traerán los mayores beneficios?. La respuesta a tales preguntas es un rotundo sí”.

Es aquí donde entra a jugar un papel fundamental el Análisis Estratégico. Por irónico que parezca, aún cuando el análisis sea una palabra clave en esta fase de la planeación, tendrá que dependerse, en gran medida, de la intuición de los dirigentes que participan, aún en una mayor escala que la utilizada cuando se determinan las Areas de Resultados Claves; debiéndose enfocar más en lo que se piensa que va a ocurrir que en lo que se sabe que va ocurrir.

En la Planeación Estratégica el Análisis Estratégico es una evaluación de los factores o eventos principales, que se espera influyan en el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos.

Se requiere escudriñar en una bola de cristal y predecir lo que se supone va a ocurrir, sin embargo, el proceso de análisis exige algo más que sólo un simple papel visionario, pues se requiere hacer, además, una valoración de las predicciones y un examen de las distintas formas en las que se abordarían los asuntos identificados. Todo esto, nos obliga a observar, tanto factores internos como externos de la organización con una perspectiva razonablemente objetiva.

Estrategia es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

1. progreso real con el progreso previamente planificado de la Empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.
2. Adopción de medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la Empresa, tanto externa como interna.

La Planeación Estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de

planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

¿Dónde estamos? = Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)

¿A dónde vamos? = Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)

¿A dónde deberíamos ir? = Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

“La planeación estratégica en el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos” i.

“Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”.

MODELOS ACTUALES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

El objetivo superior de cualquier enfoque gerencial es mejorar el desempeño y éxito de la organización. A este éxito no se llega a través de recetas, pues es único y exclusivo de cada Empresa cuando ha existido un proceso adecuado de formulación y toma de decisiones estratégicas.

En las condiciones actuales no es posible hablar sobre un patrón o modelo único de dirección estratégica, válidos para empresas, grupos de empresas y entornos, debido a que las circunstancias a las que se enfrentan las organizaciones cambian rápidamente, surgiendo un flujo de problemas nuevos, los que requieren de decisiones estratégicas acertadas.

La forma de encontrar un punto de partida para comparar las distintas clasificaciones ha sido enunciar cada tipo de estrategia definido por los autores e ir estudiando los contenidos, es decir, características que delimitan cada una de estas.

Los tipos de estrategia más comúnmente definidos son: mantenimiento, expansión, diversificación, saneamiento y liquidación.

Si bien no existen modelos únicos para la toma de decisiones estratégicas, en la actualidad existen una serie de modelos confeccionados por diversos autores, con la

finalidad de dotar a los directivos que día a día se enfrentan a la realidad empresarial de una tecnología capaz de adaptar a las organizaciones, a las condiciones del entorno.

Hasta ahora se han analizado cuestiones relacionadas con la Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica, se plantearán entonces algunos aspectos esenciales de la formulación, pues la misma constituye punto de partida de la Dirección Estratégica, por lo que es importante precisar la necesidad de su eficacia.

Diseño de la Estrategia.

El diseño de la estrategia se realiza básicamente sobre dos ejes. Uno es la definición de objetivos, el otro se concentra en la gerencia, evaluación y selección de estrategias. Con todo el eje más decisivo y trascendental es el segundo.

El proceso de diseño de la estrategia agrupa la diferencia de objetivos y el diseño específico de estrategia. Este último proceso consta a su vez de varias etapas. La más compleja es la generación de estrategias, que exige una alta capacidad creativa, de conocimientos del entorno y de la propia organización y capacidad para encontrar aquellos elementos sustanciales sobre los que se sostiene la competitividad de la Empresa y, por tanto su futuro. Una vez generadas diversas estrategias proceden evaluarlas tratando de considerar cuales son las más adecuadas. Finalmente se trata de seleccionarlas. El proceso de generación puede repetirse si la evaluación indica que la estrategia generada no es consistente o no se ha seleccionado la inicialmente evaluada. Toda vez realizada la selección procede su aplicación, actuación y el establecimiento del sistema de control para el efecto.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización. La determinación de amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuál escoger.

La formulación de estrategias puede definirse entonces, como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores interiores y exteriores, y fijando objetivos y estrategias seleccionadas para la Empresa.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades internas claves y evaluando las amenazas externas.

Se requiere de tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategia: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interiores y exteriores. La mayoría de las organizaciones se refieren a la actividad de recolección de datos como: auditorías internas.

El proceso de planeación estratégico cuenta con una secuencia de pasos que generalmente recogen:

1. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

Múltiples autores han representado de forma grafica en sus obras el proceso de Planeación Estratégica, lo que conoce en el campo de la Dirección como Modelos de Planeación Estratégica.

VALORACIÓN ECONÓMICA Y APOORTE SOCIAL:

En el proceso de aplicación práctica de la Planeación Estratégica en organizaciones del territorio se han desarrollado hasta el momento tres investigaciones en diferentes entidades de diferentes sectores:

Centro Universitario de Las Tunas. Ministerio de Educación Superior.

Sucursal de BANDEC en el Municipio Colombia. BANDEC

Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Las Tunas. INRH.

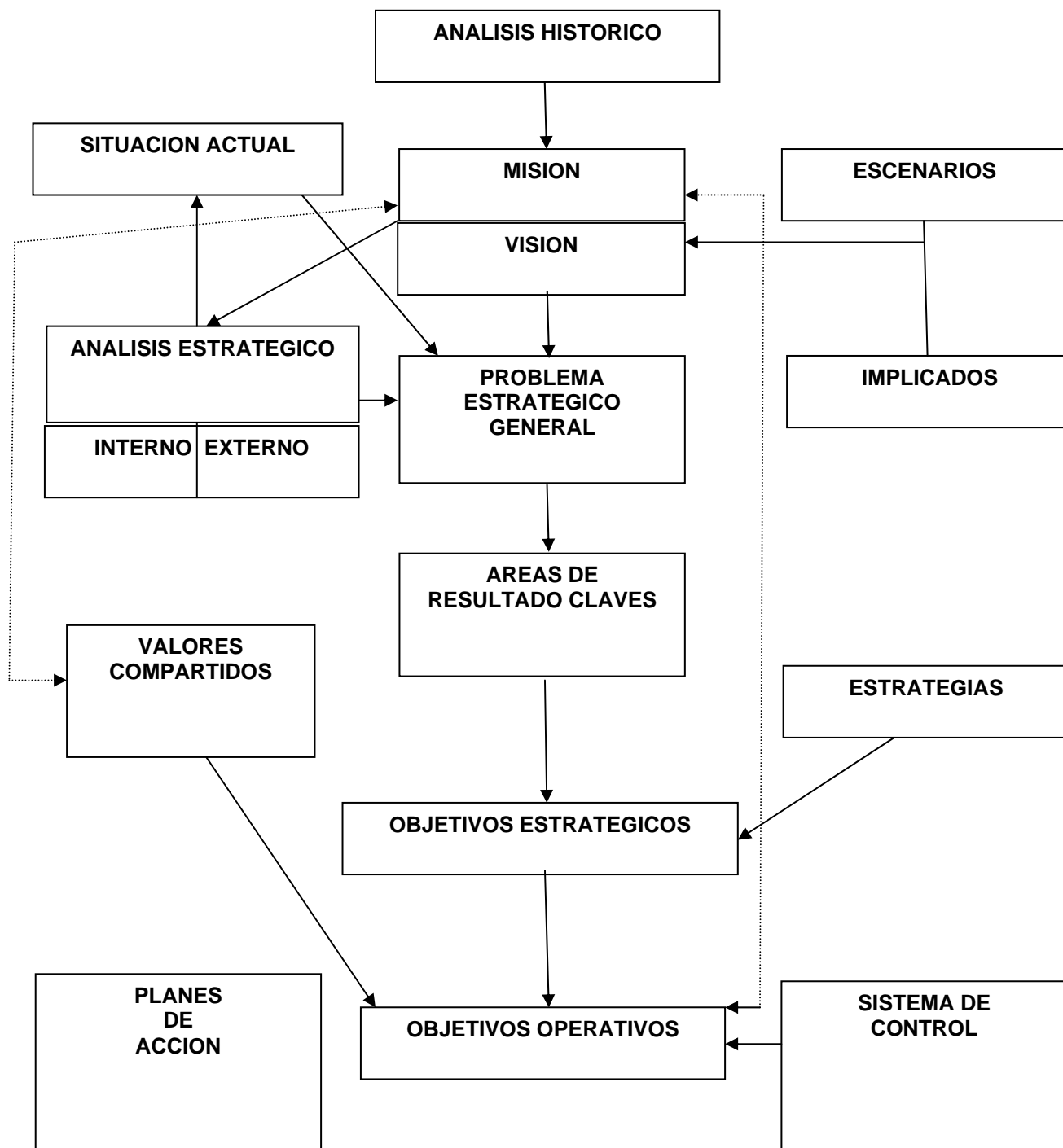
En todos los casos se ha logrado una alta vinculación de la teoría con la práctica y la solución de problemas prácticos de las organizaciones seleccionadas pues han permitido definir entre otros aspectos:

1. El plan estratégico de la organización.
2. La metodología para la elaboración y actualización sistemática de la Planeación Estratégica.
3. El modelo de planeación estratégica para las organizaciones objeto de estudio adaptado a sus características y necesidades.

En el proceso de diseño de la Planeación Estratégica en las referidas organizaciones ha sido necesario modelar los pasos a seguir para su realización, dejando en manos de los directivos una valiosa herramienta para su funcionamiento, estos llamados modelos de Planeación Estratégica comprenden un grupo de aspectos que en la práctica social son imprescindibles definir y no se muestran de manera detallada en los llamados “Modelos clásicos”.

Analizaremos como ejemplo el modelo diseñado para la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Las Tunas en el año 2009.

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRAULICO DE LAS TUNAS.



El desarrollo de la teoría sobre la temática y su aplicación práctica ha permitido la inclusión paulatina de nuevos elementos en la Planeación Estratégica de las organizaciones, lo que nos permite afirmar que estamos en un proceso de sistematización de la misma que ha conllevado a niveles superiores para lograr la efectividad en las organizaciones del territorio.

Análisis de los elementos aportados en el diseño de la planeación estratégica de las organizaciones:

Universidad de Las Tunas	BANDEC Colombia	Aprovechamiento Hidráulico.
Análisis Histórico	Análisis Histórico	Análisis Histórico
Misión	Misión	Misión
Visión	Visión	Visión
Escenarios	Escenarios	Escenarios (Diversos)
Implicados (Internos y externos)	Implicados (Internos y externos)	Implicados (Internos y externos)
Diagnóstico interno (Fortalezas y debilidades)	Diagnóstico interno (Fortalezas y debilidades)	Diagnóstico interno (Fortalezas y debilidades)
Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)	Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)	Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)
Problema estratégico Gen.	Problema estratégico Gen.	Problema estratégico Gen.
Solución Estratégica Gen.	Solución Estratégica Gen.	Solución Estratégica Gen.
Áreas de Resultados C.	Áreas de Resultados C.	Áreas de Resultados C.
Valores Compartidos.	Valores (deseados y compartidos)	Valores (deseados y compartidos)
Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos
Estrategias	Estrategias	Estrategias
Objetivos Operativos	Objetivos Operativos	Objetivos Operativos
Planes de acción	Planes de acción	Planes de acción
Sistema de control	Sistema de control	Sistema de control
Matriz DAFO (como herramienta)	Matriz de posicionamiento estratégico	Matriz de posicionamiento estratégico
		Procedimiento para la actualización sistemática.

CONCLUSIONES:

- 1. El carácter dinámico y cada vez más cambiante y agresivo del Entorno y el impacto que este provoca en las organizaciones las somete a un proceso de Dependencia que puede ser contrarrestado con una Planeación Estratégica eficiente.**
- 2. El diseño y aplicación de modelos de Planeación Estratégica adaptados a las características y peculiaridades de las diferentes organizaciones constituye un valioso instrumento metodológico para que los directivos y trabajadores puedan enfrentar los retos del Entorno y con ello lograr más eficiencia y competitividad.**
- 3. El desarrollo de Investigaciones sobre el proceso de Planeación Estratégica en organizaciones de diversos sectores en nuestro territorio ha permitido la sistematización e integración de la teoría con la práctica obteniendo resultados superiores.**

BIBLIOGRAFIA:

1. Ackoff Rusell, L. Planificación de la Empresa del futuro. Limusa, México, 1987.
2. Ansoff, H.I. La dirección y su actitud ante el entorno. Deusto, Bilbao, 1985.
3. Castro Ruz, F. Discurso en el acto central por el cuadragésimo aniversario del triunfo de la Revolución, en Granma. Enero, 2, 1999.
4. Cabanelas, Omil. Dirección de Empresas: bases de un entorno abierto y dinámico. Ediciones Pirámide S.A.. Madrid, 1997.
5. Documentación del diplomado europeo en administración y dirección de empresas. DEADE. Carpetas 1-10, 2001.
6. Jarrillo, J.C. Dirección Estratégica. Madrid: Editorial McGraw – Hill, 1994.
7. Koontz, H, Weihrich, H. Administración, Una Perspectiva Global. 11^{na} edición, Ediciones McGraw – Hill, Mexico, 1998.
8. Kuhn, T. The structure of scientific revolutions. Mc. Graw Hill, Mexico, 1998.
9. Menguzato M, Renau JJ. La dirección estratégica de la Empresa, Un Enfoque Innovador del Magement, Edición del MES, La Habana, 1997.
10. Ministerio de Educación Superior. Compendio de artículos publicados en Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, La Habana, 2008.
11. Pérez Narbona, J. E. Competencia organizacional. Centro de Investigación y desarrollo del Estado de Michoacán (DIDEM), México, 1998.
12. Stoner, J. F. “Administración” 6ta.edición, Edición del MES, La Habana, 1997.