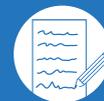


Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones



Strategic Planning, a functional instrument within organizations

Doi: 10.22458/rna.v11i2.2756

Lic. Miguel Ángel Palacios Rodríguez
Universidad Humanitas Campus Ciudad de México, México
mapiet04@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0562-2226>

Fecha de recepción: 13 de diciembre de 2019

Fecha de aceptación: 09 de octubre de 2020

RESUMEN

En un mundo cada vez más incierto y de cara a los nuevos retos organizacionales, la importancia de la planeación estratégica es vital ya que sirve a catalizar el porvenir de las decisiones actuales al interior de las organizaciones. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro los cuales, combinados con otros datos relevantes, proporcionan la base sobre la que una empresa puede tomar mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros. El valor agregado que tiene el planear consiste en diseñar un futuro deseado identificando las formas para lograrlo.

ABSTRACT

In an increasingly uncertain world and in the face of new organizational challenges, the importance of strategic planning is vital as it serves as a catalyst for the future of current decisions within organizations. The essence of strategic planning consists of the systematic identification of opportunities and threats that may arise in the future, which, combined with other relevant data, provide the basis on which a company can make better decisions in the present to explore opportunities and avoid dangers. The added value of planning is to design a desired future by identifying the ways to reach it.

RÉSUMÉ

Dans un monde de plus en plus incertain et face aux nouveaux défis organisationnels, l'importance de la planification stratégique est vitale car elle sert à catalyser l'avenir des décisions actuelles au sein des organisations. L'essence de la planification stratégique consiste à identifier systématiquement les opportunités et les menaces qui peuvent surgir dans l'avenir et qui, liées à d'autres informations importantes, fournissent la base sur laquelle une entreprise peut prendre de meilleures décisions en ce moment en vue d'explorer les opportunités et éviter les dangers. La valeur ajoutée de la planification est de concevoir un avenir souhaité en identifiant les moyens d'y parvenir.

RESUMO

Em um mundo cada vez mais incerto em face aos novos desafios organizacionais, a importância do planejamento estratégico é vital; Ele serve como um catalisador no porvir das decisões atuais ao interior das organizações. A essência do planejamento estratégico consiste na identificação sistemática de oportunidades e perigos que surgem no futuro os quais, combinados com outros dados relevantes, fornecem a base sobre a qual uma empresa toma melhores decisões no presente para explorar as oportunidades e evitar os perigos. O valor agregado do planejamento consiste em projetar um futuro desejado, identificando maneiras de alcançá-lo.

PALABRAS CLAVE:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZACIONES, INFORMACIÓN, GESTIÓN DE INFORMACIÓN, TEORÍA DE SISTEMAS.

KEY WORDS:

STRATEGIC PLANNING, ORGANIZATIONS, INFORMATION, INFORMATION MANAGEMENT, SYSTEMS THEORY.

PALAVRAS CHAVE:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ORGANIZAÇÕES, INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, TEORIA DE SISTEMAS.

MOTS CLÉS:

PLANIFICATION STRATEGIQUE, ORGANISATIONS, INFORMATION, GESTION DE L'INFORMATION, THEORIE DE SYSTEMES.

INTRODUCCIÓN

Durante los cursos de historia ha sido posible conocer el surgimiento de grandes estrategias en el campo de batalla los cuales tuvieron a cargo algunos escenarios cruciales para el destino de naciones enteras. De acuerdo al sitio web (Interesante 2019), unos pocos elegidos fueron capaces de reunir todos los elementos que caracterizan a los grandes genios militares como la estrategia, táctica, capacidad de mando y ubicuidad histórica. El primero a tomar en cuenta es Napoleón Bonaparte (1769-1821), “pequeño corso”, quien era considerado por los especialistas como el mayor líder militar de la historia, ya que supo reunir como nadie la habilidad bélica con la capacidad política; Julio César (100-44 a.C.), gran protagonista de la historia romana, fue derrotado en algunas batallas pero resultó vencedor en todas las guerras; y Alejandro Magno (356-323 a.C.), gran conquistador imperial, destacado por la cantidad de territorio sobre el que se impuso, además, extendió sus dominios desde Grecia hasta la India. Pero ¿qué tienen en común estos tres grandes personajes dentro de la historia? La respuesta es muy simple, una gran mente estratégica.

Para Siegel (2017), la mente es todo lo relacionado con la experiencia sentida subjetivamente de estar vivos, desde los sentimientos a los pensamientos, desde las ideas intelectuales a las inmersiones sensoriales interiores antes de las palabras y por debajo de ellas, hasta las conexiones que tienen con otras personas y con el planeta. Este concepto también se refiere a la conciencia que tiene el ser humano al experimentar una sensación de vida. Es parte del software que lo rige el cual debe ser reorientado, sintonizado, y reeducado.

La “reeducación de la mente” tiene carácter “estratégico” porque apunta a desarrollar ventajas existenciales y competitivas frente a quienes no entren en ese proceso, según lo expuesto por el autor Guerra Bravo (2004). Este autor relata que esas ventajas están representadas por el sentido de orientación, por la reapropiación, el autocentramiento y la autoreferencialidad; además, por competencias, aptitudes, destrezas, habilidades, hábitos, actitudes, conocimientos y valores que conducen al ser humano a pensar por sí mismo, a obrar en consecuencia y a autoevaluarse apropiadamente.

En un mundo cada vez más hostil, la importancia en desarrollar este tipo de ventajas existenciales y competitivas es fundamental, no solo en la parte personal, también en lo laboral. Para algunas organizaciones, la adaptación al cambio y el desarrollo de estas ventajas significa seguir; y para las menos preparadas, en tiempos modernos, solo significa dejar de existir. El autor Ohmae (2004) menciona que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino de un particular estado mental, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento. Es importante mencionar que el análisis es utilizado para estimular el proceso creativo y probar las ideas que surgen.

Por tanto, lo que confiere un extraordinario impacto competitivo a las estrategias es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió. Esto es tan simple como decir: en dónde estoy y hacia dónde quiero llegar; o lo que comúnmente se conoce como “plan estratégico”.

Y es que lo que hoy puede ser una oportunidad, mañana puede representar una amenaza. De ahí radica la importancia sobre utilizar la planificación estratégica como herramienta que estimula facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales, con vistas a incrementar la fecundidad, además de la eficacia del pensamiento y acción. Es por ello la necesidad de que las organizaciones sustenten sus ventajas competitivas, mediante planes estratégicos, para poder llegar a la meta establecida. Hay que recordar que en un mundo cada vez más globalizado y competitivo la meta no solo es llegar, también es mantenerse; por ello, además de utilizar herramientas como las TIC'S, capacidad económica, marketing, etc., las organizaciones deberán contar con directrices que tengan claros la misión y el objetivo, además de poseer el capital intelectual adecuado para transformar la información en conocimiento y permear este a los distintos niveles organizacionales. Mientras más certero sea el conocimiento, habrá un mejor panorama del camino.

Estado del arte.

(Chavenato, 2001, págs. 1-3), detalla que uno de los primeros estudiosos modernos fue John Von Neumann quien ligó el concepto a la estrategia de los negocios. A comienzos de la década de 1940 trabajó con el economista Oskar

Morgenstern en las aplicaciones económicas de esa teoría. El libro que publicaron en 1944, *Theory of Games and Economic Behavior* (Neumann & Morgenstern, 1944), abrió un insospechadamente amplio campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo.

En el año 1954, Drucker (1991) menciona que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Además, deben saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

(Sainz de Vicuña Ancín, 2003) hace referencia que la Segunda mitad del siglo XX ha sido testigo de la importante evolución experimentada en la planeación empresarial. Lejos quedan los años cuando la mayor preocupación era poner un tope al gasto y controlar la tesorería de la empresa sin ningún tipo de análisis estratégico. Siendo tiempos del control presupuestario.

“La planeación estratégica de manera formal junto con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950” (Steiner A., 1983, pág. 7), ya que en esos tiempos las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal a largo plazo en la década de los años sesenta.

En la década de los años setenta emerge la planificación estratégica, se formularon estrategias para ayudar a las empresas a posicionarse mejor en su mercado. Ya para la década de los años ochenta surge la dirección estratégica en busca de la interdependencia entre estrategia y organización; dando paso a la dirección estratégica en la década de los años noventa la cual plantea una integración del modelo ya asentado de orientación al mercado con los estilos organizativos japoneses basados en la mejora continua. Con la llegada del año dos mil aparecieron nuevas tecnologías, provocaron vértigo y turbulencias en los distintos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales; además, cambiaron las formas de administración, organización y gestión de los organismos públicos y privados hasta la actualidad.

De esta forma es que actualmente se cuenta con herramientas tecnológicas para simplificar la vida de las personas, con la finalidad de vivir la experiencia a partir de la oferta de productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo. Por ello, es necesario la integración de las normas ISO (International Organization for Standardization), definido por el sitio web, AJE (2018), como “organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales, tanto de productos como de servicios, a través de la estandarización de normas voluntarias que se usan en las empresas para su mayor eficiencia y rentabilidad económica”(s.p), su objetivo es mejorar los resultados de la empresa, exponer liderazgo e innovación, y demostrar diferencia en el mercado.

Con la actualización de la nueva norma ISO 9001:2015, según Carreón (2016), dentro del Punto 6.2, enfocado a la Planeación para lograr los objetivos de la calidad surge el Punto 6.2.2 el cual menciona que, al realizar la planificación de los objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

1. ¿Qué se va a hacer?
2. ¿Qué recursos se requerirán?
3. ¿Quién será el responsable?
4. ¿Cuándo se finalizará?
5. ¿Cómo se evaluarán los resultados?

Teniendo en cuenta que la organización debe determinar los objetivos más coherentes a su política de calidad y asumir el cumplimiento de estos para generar un producto o servicio que cumpla las expectativas del cliente.

DESARROLLO.

Según Ossorio (2003), el término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”.

Siglos después, en los años 1600, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar”. El plan significaba entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy se conoce por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde, cerca del 1737, el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

Este autor menciona que el término “estrategia”, en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico, y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: con visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

Hoy los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresaria, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

Pero ¿Qué es un plan estratégico? Este concepto tiene un común denominador, y es que hablar de planeación estratégica es hablar de decir lo que hoy se hará en el futuro. El plan estratégico,

“es el plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy (momento que se ha realizado la reflexión estratégica), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico)”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2003, pág. 29)

Esto último, con el fin de lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Según McDonald (1994), “es importante señalar que el plan estratégico realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables” (Sainz de Vicuña Ancín, 2003), además, da cuenta de algunas de ellas:

- Mejora de la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Por otro lado, este autor señala que cuando se habla de planificación estratégica, se refiere al proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico. Permite a la organización ser competitiva en un entorno cada vez más inclinado al cambio. La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como el plan de negocios (Business Plan), según apunta Münch Galindo (2013) quien añade que la planeación estratégica se realiza en la alta dirección y sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. La filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto son los elementos que forman parte del plan estratégico. Estos elementos responden a las siguientes preguntas.

Figura 1
Preguntas a las que Responde el Plan Estratégico



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor: (Münch Galindo, 2013).

El plan de negocios, o también el plan económico y financiero, es un resumen “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” (Borello, 2000); por lo tanto, debe entenderse como un estudio que, por una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, por otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

La determinación de la factibilidad de una inversión o la gestión de la actividad empresarial son definitivos gracias a los elementos que componen el plan de negocios y a su naturaleza la cual es utilizada como instrumento de análisis y trabajo. La dirección estratégica, como el proceso continuo en el que cada una de sus cinco tareas inherentes a esta requieren de una evaluación constante y una decisión en cuanto a sí, se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar. Según Sainz (2003 como se citó en Thompson y Strickland 1995), estas son las cinco tareas inherentes a la dirección estratégica (2003 como se citó en Thompson y Strickland 1995) (figura No. 2):

Figura 2
Las Cinco Tareas Inherentes a la Dirección Estratégica

- 1** 1. Dirigir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. Es decir, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión. Respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y que llegará a ser?
- 2** 2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados a obtener en el futuro.
- 3** 3. Elaborar una estrategia que logre resultados planeados. Esto es, ¿cómo vamos a intentar conseguir los objetivos fijados?
- 4** 4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficaz y eficiente. Esta tarea directiva pasa por: definir la organización más adecuada, desarrollar los presupuestos necesarios, motivar a las personas, desarrollar el correspondiente sistema de información y gestión, y ejercer el liderazgo interno que impulse su implantación y mejora continua.
- 5** 5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctores en la misión, los objetivos, la estrategia o su implementación, como consecuencia de la experiencia obtenida, de las condiciones cambiantes, o de las nuevas ideas y oportunidades que van surgiendo.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor:
Thompson y Strickland (1995), autores citados por (Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

Pero, en verdad, ¿esta dirección estratégica es practicada hoy en día en la mayoría de las organizaciones? La respuesta es “NO”.

En el ámbito público y privado a nivel nacional e internacional, solo las grandes transnacionales son quienes se preocupan por desarrollar estos planes estratégicos cuya finalidad no solo ha sido el posicionarse en los mercados ya establecidos, sino que han tenido la visión de expandir sus productos o servicios incluso a otros continentes.

De acuerdo lo citado por el portal Forbes (2018), se lanza un ranking global basado en una puntuación compuesta de medidas ponderadas de ingresos, ganancias, activos y valor de mercado; se reitera que, por sexto año consecutivo, el Banco Industrial y Comercial de China y el Banco de construcción de China ocupan los puestos número uno y dos. Le siguen muy de cerca el estadounidense JP Morgan Chase y el de Warren Buffett, Berkshire Hathaway quienes ocuparon el tercer y cuarto lugar, respectivamente. Completan los 10 principales Bank of China (no. 5), Bank of America (No. 6), Wells Fargo (no. 7), Apple (no. 8), Bank of China (no. 9) y Ping AnInsurance (no. 10).

Pero, aunque una empresa tenga buenos resultados, ¿te has preguntado cómo sería de exitosa y con qué nivel de utilidades si tus estrategias fueran más visionarias? Esto lo explica (Del Río Díaz, 2014), menciona que no existe duda respecto a la necesidad de tener anualmente las sesiones de planeación estratégica, sin importar el tamaño de la organización. Esto, si la organización está orientada a hacer mejor lo que actualmente se hace, incrementar clientes y utilidades, o simplemente sobrevivir en un mundo de negocios con cambios constantes, clientes demandantes y tecnología corriendo a velocidad extrema. Es importante subrayar que es resultado de este tipo de sesiones el bien estructurado y comunicado plan estratégico el cual solo vendrá a tener valor si es bien ejecutado y no olvidado, entonces la implementación de este plan viene a ser el complemento obligatorio de cualquier plan.

Parece ser que actualmente los ejecutivos de estas grandes transnacionales entienden bien lo que es planear de forma estratégica, aunque en algunos casos la operación diaria pone un reto más al objetivo de implementar lo planeado. En México hay una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que aun no entienden la importancia de planear a futuro, ni la supervivencia; por ejemplo, aun es común ver empresas que basan sus estrategias de mercado en métodos arcaicos y obsoletos que no responden a las necesidades de los mercados actuales.

Un claro ejemplo de esto es la empresa Ungerer and Company (de giro alimenticio), empresa familiar cuya filial en México, a partir del año 2008, inicio un nuevo proyecto que implicó incursionar en el mercado ya saturado de sabores, sin sustentar su proyecto en una correcta planeación estratégica.

Esto derivado en primer lugar por los directivos y mandos medios altos que, además de no estar implicados en los procesos de la empresa, incumplían con los perfiles de puesto adecuados para llevar a cabo estas tareas; por tanto, carecían de ambiciones y expectativas organizacionales donde, al no haber objetivos claros, medibles y alcanzables en su proyecto; tampoco tenían seguimiento y control a sus resultados de planificación. Como consecuencia de ello, actualmente este es un negocio en el que no han podido despuntar y lejos de lograr sus metas al tiempo que arrojan ganancias, están en pérdidas. Además de carecer de los criterios suficientes para decidir el seguir o cerrar dicho proyecto.

Es posible ver en este caso la importancia de contar con un plan estratégico, pero también lo es el factor humano que conforma dicho proyecto.

Por otro lado, Grupo Elektra, empresa mexicana líder en servicios financieros (compuesto por Banco Azteca, Avance América, Afore Azteca, Seguros Azteca y Punto Casa de Bolsa); y comercio (compuesto por los formatos de tienda Elektra y Salinas y Rocha) especializado en Latinoamérica, cuenta con una amplia tecnología de información y comunicación (TIC), definidas por (CEPAL, 2003), como sistemas tecnológicos, mediante los que se recibe, manipula, y procesa información, y que facilita la comunicación entre dos o más interlocutores (Yáñez & Pablo, 2005), además de la suma de elementos claros, tales como misión, visión y valores corporativos ligados a un plan estratégico de negocio les permitió llegar a sus objetivos empresariales. Es decir, lograron consolidarse en países de Centroamérica como Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá hasta abarcar países de Sudamérica como Argentina, Brasil y el Perú. México sería su base y al norte Estados Unidos, su fortaleza.

Al aperturar nuevas unidades de negocio en otros países la tarea no fue fácil, para el área de Recursos Humanos el reto era lograr que desde la Ciudad de México se manejara a distancia toda la gestión correspondiente a la administración de personal (reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, nóminas, compensación y beneficios etc.).

Factores importantes como el tiempo, costo y alcance además de la respuesta oportuna al cambio fueron decisivos para reaccionar de forma eficaz, sumado a la directriz sólida que logró hacer de la planeación, organización, dirección y control (proceso administrativo), definido por (Blandez Ricalde, 2014, págs. 1-3), “como herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización”, una herramienta que logro traer más claridad a preguntas como ¿en dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos?, para decidir lo que se hará en el futuro.

El líder de este proyecto logro reunir un equipo de trabajo de alto desempeño cuyos perfiles y actividades fueron completamente definidos y acoplados a las necesidades de las tareas a desarrollar.

En la etapa de la planificación se estudiaron futuros campos de acción, movilización de recursos disponibles, desarrollo de estrategias y definición de objetivos (claros, medibles y alcanzables). Siempre teniendo en cuenta que cada acción tomada ayudaría a la construcción de esa futura gestión a distancia.

Con base en los posibles escenarios estudiados, se optó por la utilización estratégica de la información; es decir, se creó un mecanismo que permitió orientar la información hacia el control y consecución de los objetivos fijados en caminado siempre a la búsqueda de ventajas competitivas y de frente a la supervivencia de la organización a corto y mediano plazo.

Lo que comúnmente se conoce como ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales), definido por (Muñiz, 2004), como un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que, de forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial.

En otras palabras, es un programa de software integrado que permite a las organizaciones evaluar, controlar y gestionar más fácil su negocio en todos los ámbitos, ya que uno de sus objetivos principales es satisfacer las diferentes necesidades de información de la empresa para conseguir que los distintos responsables puedan tomar decisiones y controlar el cumplimiento de objetivos. Su complejidad no solo radica en la parte técnica, sino en un cambio de filosofía empresarial, definido por (Del Val Núñez, 1994, pág. 16), “como dar sentido a una institución definiendo su objetivo y contenido o misión, basándose en el sistema de valores con un alto grado de abstracción, concebido como un programa de gestión del cambio”.

Desde luego significa que no se trató de cambiar o mejorar el funcionamiento de la empresa u organización, sino de entender sus necesidades para acoplar, implantar y documentar este proceso. Normalmente, una empresa funciona porque su filosofía empresarial es correcta, aunque no siempre ocurre que las personas la conocen y, sobre todo, los flujos de información inherentes. Se trata de conseguir que la empresa siga funcionando adecuadamente y, además, se sepa porqué y así poder adaptarse con facilidad a cualquier contratiempo.

De tal modo que, este programa de gestión del cambio o ERP estuvo conformado por etapas.

Figura 3
Etapas del Programa de Gestión de cambio ERP

1 ETAPA	2 ETAPA	3 ETAPA	4 ETAPA	5 ETAPA
<p>El candidato de acuerdo a la posición o vacante requerida llena los campos solicitados a través de la página web de grupo Elektra.</p>	<p>El gerente de tienda realiza una entrevista inicial, basada en el perfil del curriculum del candidato.</p>	<p>Segunda entrevista profunda tocando temas como la motivación, habilidades técnicas, competencias y aptitudes relevantes del candidato/a para el puesto.</p>	<p>Aplicación de pruebas psicométricas mediante la misma plataforma o ERP, si impacta arriba de 75% el candidato era viable y se conforma la terna.</p>	<p>Gerente de la tienda toma la decisión con base a los resultados de la primer y segunda entrevista; además del puntaje en las pruebas psicométricas y con solo un clic, el sistema imprime el contrato listo para firma.</p>

Fuente: elaboración propia.

La metodología a seguir para la toma de decisión sobre ERP más adecuado y su proceso de implantación se detalla en Tabla 1:

Tabla 1
Etapas del Programa de Gestión del cambio ERP

No. De pasos	Partes del Proceso	CaracterísticasP	reguntas
1	Análisis de la situación actual.	Realizar un análisis de la situación actual: análisis de necesidades.	¿Qué necesitamos?
2	Análisis de los módulos del nuevo programa.	Elegir el programa que satisfice al máximo todas las necesidades, analizando el costo beneficio y de implantación razonable.	¿Qué características tiene el programa?
3	Toma de decisión: selección del programa.	Selección del programa de ERP.	¿Qué opción elegimos?
4	Gestión del proyecto de implantación.	Gestionar el análisis de requerimientos, la formación, configuración y pruebas.	¿Quién realiza la implantación?
5	Implantación del programa.	Implantación y puesta en marcha.	¿Cómo se implanta el programa?
6	Problemas de implantación.	Analizar y solucionar los problemas de implantación.	¿Qué dificultades presenta la implantación?

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor: (Muñiz, 2004).

El tiempo requerido para el proceso de implantación y puesta en marcha fue de aproximadamente de ocho meses ya que, debido al número de módulos, el tamaño de la empresa y sus necesidades funcionales puede variar; por eso, analizarlas bien, junto a los puntos críticos a resolver o mejorar en la empresa, fue un aspecto importante ya que si no se toman en cuenta estos aspectos se producen errores en la implantación y eso alarga el tiempo de respuesta. Por tanto, este programa de gestión del cambio o ERP fue aplicado en el país de México y fue replicado hacia Centro y Sudamérica. Finalmente, se logró controlar toda la gestión sobre la administración de Recursos Humanos desde su sede inicial (México). Factores como la implicación de personas clave en el proyecto, ambiciones y expectativas alcanzables, revisión de objetivos de forma periódica, seguimiento y control de resultados de la planificación, así como el uso adecuado de los recursos lograron convertirse en una herramienta satisfactoria que conformó este plan estratégico.

Es importante mencionar que durante este proceso de implantación surgieron eventos inesperados en Brasil, esto debido a su inestabilidad política y social de aquel momento. Por tal motivo, para realizar las etapas de gestión del proyecto, evaluación del programa y problemas de control fue necesario replantear el plan estratégico original que consistía en realizar este proceso de implantación del ERP a distancia para llevarlo a cabo de forma presencial. Desde luego significó dos cosas, por un lado, soportar el plan estratégico original en otro plan que resolvería de fondo la problemática presentada, debido a las condiciones de incertidumbre con las que se contaba; y, por otro lado, se tuvo la ventaja de responder a estos riesgos mediante planes preventivos y correctivos cuya finalidad fue atenuar al máximo los riesgos del proyecto, con el fin de llegar al objetivo final.

CONCLUSIÓN

El plan estratégico es una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas. Esta herramienta debe ser más desarrollada por las pequeñas y medianas empresas en México con el fin de potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión, se tiene como ejes transversales el compromiso y la comunicación. Habilidades blandas tales como el liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y la suma de capital humano adecuado forman también parte de la combinación de un equipo que es sustancial para llevar a cabo de forma correcta estos procesos al interior de las organizaciones.

Es cierto que con certeza no es posible adivinar el escenario que le corresponde vivir a cada persona durante este proceso, pero mientras más preparados estén ante los distintos acontecimientos y se utilicen planes de contingencia, preventivos y correctivos, mayor será el éxito obtenido a fin de llegar a dichos objetivos.

La importancia de apegarse a nuevas normas como las ISO tienen fundamento de calidad, permiten que las empresas se comprometan a altos niveles de resultados, con la aceleración y optimización en los procesos de producción, así como de atención.

Crear una empresa, sea la que sea, exige no solo tener un buen producto o una buena idea que distribuir, sino una mente abierta con la capacidad de llevar a cabo una buena planificación para que esta funcione y, sobre todo, un modelo de gestión y organización muy claro. Hay que entender que las empresas de mayor reconocimiento del mundo y las que mayor crecimiento tienen son aquellas que se ocupan y preocupan de tener normas de calidad y gestión óptimas.

Es claro que actualmente, derivado de la experiencia que se está viviendo por la COVID-19, la forma de hacer y ver los proyectos organizacionales ha cambiado; es aquí donde entra en juego la planeación estratégica como herramienta de adaptación y evolución ante los cambios venideros. Un ejemplo de ello es el comercio electrónico (E-Commerce) el cual forma parte del e-business y engloba la compra-venta de productos y servicios en Internet. De cara a las nuevas necesidades del mercado se realiza un análisis basado en rasgos como entorno económico, entorno social y el entorno tecnológico con la finalidad de satisfacer dichas necesidades de productos o servicios por medio de plataformas digitales, así el usuario podrá vivir una experiencia única.

Sin duda alguna, la planeación estratégica también está en constante evolución, de esto depende que las organizaciones tomen lo mejor de ella para vivir; de lo contrario, estarán destinadas a simplemente dejar de existir.

REFERENCIAS:

- AJE. (01 de 01 de 2018). Madrid Jóvenes Empresarios. Empresarios: <http://ajemadrid.es/2015/03/02/para-que-sirven-las-normas-iso/>
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). Proceso Administrativo. Estado de México: UNID.
- Borello, A. (2000). El plan de negocios . Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL.
- Bravo Aparicio, H. (01 de 01 de 2016). SINCAL. <https://www.sincal.org/articulo53-planeacion-estrategica-una-herramienta-para-implementar-iso-9001-2015.html>
- Carreón, J. R. (17 de 06 de 2016). SINCAL. <https://sincalmx.wordpress.com/2016/06/17/planeacion-estrategica-herramienta-para-iso-9001-2015/>
- Del Río Díaz, M. (03 de Junio de 2014). Forbes. <https://www.forbes.com.mx/toda-empresa-requiere-una-planeacion-estrategica/>
- Del Val Núñez, M. T. (1994). Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España . Madrid : Ediciones Rialp.
- Drucker, P. . (1991). La gerencia de empresas. Edhasa.
- Forbes. (07 de Junio de 2018). Forbes Staff. <https://www.forbes.com.mx/global-2000-las-empresas-mas-grandes-del-mundo-de-2018/>
- Guerra Bravo, S. (2004). BASES PARA LA COMPETITIVIDAD Como reeducar la mente en contextos emergentes. Quito: Editorial Abya Yala.
- Interesante, M. (09 de 03 de 2019). History. <https://mx.tuhistory.com/noticias/los-grandes-estrategas-de-la-historia>
- J. Siegel, D. (2017). Viaje al centro de la Mente . España: PAIDOS IBERICA .
- Münch Galindo, L. (2013). Planeación Estratégica. Trillas: México.
- Muñiz, L. (2004). ERP: Guía Práctica para la selección e implementación. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ohmae, K. (2004). La Mente del Estratega. España: Mcgraw-hill interamericana de españa s.l.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. Buenos Aires: INAP.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Steiner A., G. (1983). Planeación Estratégica. México: Continental .
- Yáñez, M. R., & Pablo, V. S. (2005). Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la institucionalidad social. Santiago de Chile : CEPAL.