

OBSERVATORIO DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN IBEROAMÉRICA

OCSI/ ISSN 2660-5554

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MSc. Juan Carlos Suárez Hernández.

Profesor Asistente.

Centro Universitario Municipal de Colombia, Las Tunas. Cuba.

Correo electrónico: juansh@ult.edu.cu

RESUMEN

Un número significativo de las organizaciones económicas del nivel municipal y provincial no cuentan con una estrategia de desarrollo definida a partir de sus propias características, que les permitan enfrentarse al entorno con éxitos y descubrir las reservas internas de la organización o las potencialidades de las mismas. Para superar este problema se diseñó un modelo de planeación estratégica flexible que se ajusta a las características internas de cada actor de la economía, el cual constituye el instrumento metodológico acertado para superar el objetivo general del trabajo, consistente en definir la estrategia que permita el desarrollo sostenido de los diferentes actores. Primeramente se fundamentan los elementos teóricos acerca del proceso estratégico, que facilitan la comprensión del tema y seguidamente se identifican en su aplicación práctica cada uno de los elementos del modelo, resaltando entre los más importantes la misión, visión, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, análisis estratégico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), los escenarios, los implicados, los valores, estrategias, objetivos anuales, planes de acción y sistemas de control. Se demostró en la práctica que con la aplicación del modelo y la definición de la estrategia de desarrollo se logra cerrar con éxitos el ciclo directivo (planeación, organización, mando y control). Los cuadros y trabajadores de los actores económicos a todos los niveles están en mejores condiciones de enfrentar los retos del entorno y lograr más eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad, objetivamente el modelo puede aplicarse a todos los organismos y organizaciones del país.

Palabras claves: Planeación estratégica, modelo de planeación estratégica, diseño de planeación estratégica.

DESIGN AND APPLICATION OF A STRATEGIC PLANNING MODEL

ABSTRACT

A significant number of economic organizations at the municipal and provincial level do not have a development strategy defined based on their own characteristics, which allows them to face the

environment successfully and discover the internal reserves of the organization or their potential. To overcome this problem, a flexible strategic planning model was designed that adjusts to the internal characteristics of each actor in the economy, which constitutes the correct methodological instrument to overcome the general objective of the work, consisting of defining the strategy that allows the development supported by the different actors. Firstly, the theoretical elements about the strategic process are based, which facilitate the understanding of the subject and then each of the elements of the model is identified in its practical application, highlighting among the most important the mission, vision, the areas of key results, the strategic objectives, internal strategic analysis (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats), scenarios, those involved, values, strategies, annual objectives, action plans and control systems. It was shown in practice that with the application of the model and the definition of the development strategy, it is possible to successfully close the management cycle (planning, organization, command and control). The principals and workers of the economic actors at all levels are in better conditions to face the challenges of the environment and achieve more efficiency, effectiveness, effectiveness and competitiveness, objectively the model can be applied to all the agencies and organizations of the country.

Keywords: Strategic planning, strategic planning model, strategic planning design.

INTRODUCCIÓN

La investigación científica en Cuba ha venido ganando en profundidad y profesionalidad para enfrentar y dar solución a los problemas más acuciantes de la economía y la sociedad.

Para administrar y organizar un actor económico de forma eficiente, se precisa diseñar el procedimiento de cada una de las operaciones y actividades que en ella se realizan. Esta eficiencia no es alcanzable si no se logra una correcta y adecuada administración de los mismos.

Desde los años 90 se trabaja a nivel de país en la dirección por objetivos, sobre la base de una estrategia de desarrollo diseñada a nivel nacional, donde son formuladas, 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 en la superestructura, pero a nivel de actor económico era muy novedoso aplicar un diseño del proceso de Planeación Estratégica donde se determinen todos los elementos componentes del mismo, porque precisamente no existen antecedentes de un modelo formulado a este nivel con características flexibles y fácilmente adaptable.

Las unidades económicas establecidas a niveles provincial y municipal reciben los objetivos y tareas del nivel superior de manera general, pero sin una formulación de objetivos y estrategias verdaderamente fundamentada a ese nivel, donde se tengan en cuenta todos los elementos posibles tantos internos como del propio entorno.

Realmente constituye una necesidad científica y práctica realizar la investigación. Desde el punto de vista científico porque esta tecnología no se había aplicado antes a estos niveles y práctica porque tiene aplicación inmediata.

Escogimos una Sucursal Bancaria para aplicar el modelo y diseñar la estrategia de desarrollo a ese nivel. Considerando lo expuesto anteriormente y la necesidad de que los procesos estratégicos se desarrollen de forma correcta, el presente trabajo definió como **Problema**: Insuficiencia en el desarrollo interno propio de nuestras organizaciones por asumir mecánicamente los planes estratégicos del nivel central y como **Objetivo General**: Diseñar un modelo de planeación estratégica que sirva de metodología para definir la estrategia de los actores económicos.

TAREAS CIENTIFICAS:

- 1- Determinación de los antecedentes teóricos acerca del proceso estratégico.
- 2- Diseñar el modelo de planeación estratégica.
- 3- Aplicación del modelo de planeación estratégica.

1-FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

Para un actor económico la planeación estratégica, 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.

Son muchas los puntos coincidentes de los autores en cuanto a definición de estrategia, a mi consideración las más acertadas son:

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. (Stoner; 1990)

.... “Son las vías para conducir la organización al logro de los objetivos”. (Díaz Pontones; 2017)

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, 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.

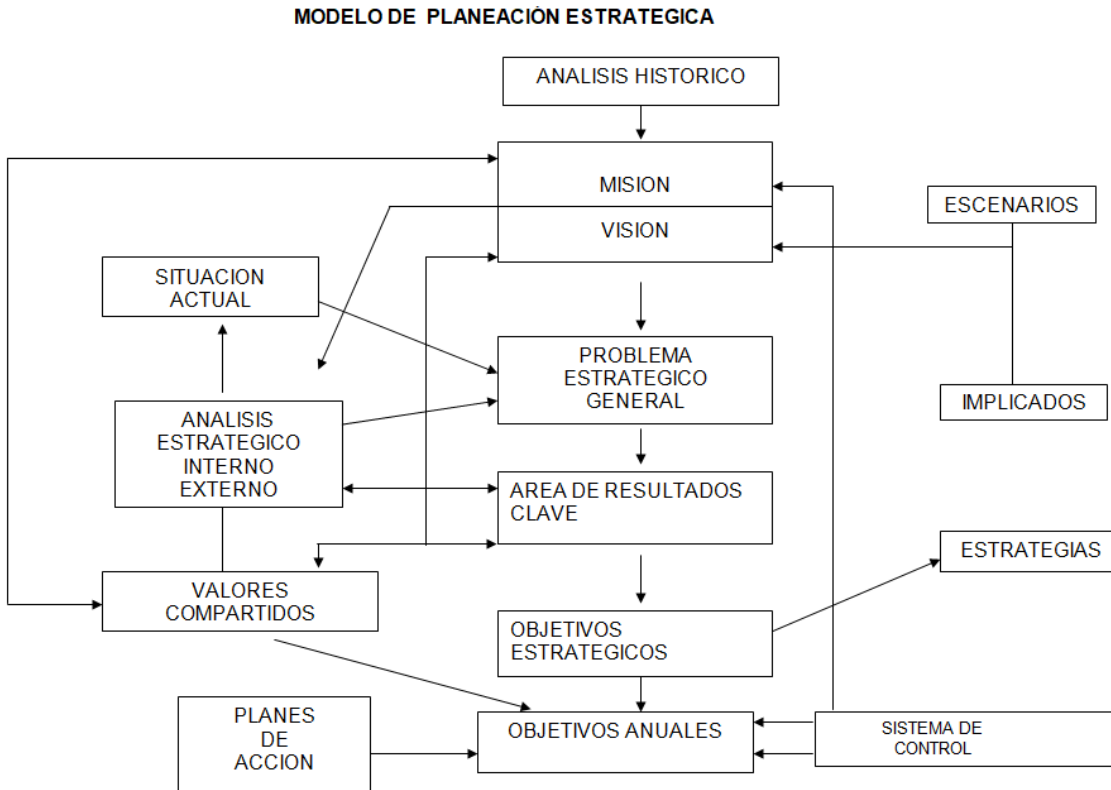
El establecimiento de la misión es esencial en este proceso y es definida como: “La razón de ser, el gran objetivo de toda organización.” (Díaz Pontones, 2017)

En la primera etapa del proceso de planeación estratégica, es decir, la formulación de la estrategia es importante y determinante contar con una metodología, o sea, un modelo que guíe y oriente a los actores a diseñar la misma donde se contemplen los elementos esenciales que más adelante se identifican.

2-MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SELECCIONADO PARA LA INVESTIGACIÓN.

En una situación como la actual, caracterizada por la globalización neoliberal y la internacionalización de los mercados, es fundamental para las empresas conseguir una posición competitiva fuerte sobre sus rivales, para ello es necesario elegir e implantar la estrategia con más posibilidad de éxito.

El modelo seleccionado y aplicado responde a las expectativas, al problema de la investigación, la estructura y funciones de las organizaciones.



FUENTE: Elaboración propia

Con la aplicación de los métodos de investigación definidos y utilizando el modelo de Planeación Estratégica Ideal, se puede obtener resultados concretos, para lo cual se determinarán todos los elementos presentes en este modelo, ellos son:

Misión, Visión, Análisis estratégico interno (Fortalezas-Debilidades) Análisis estratégico externo (Amenazas y oportunidades), Problema Estratégico General, Solución Estratégica General, Escenarios, Implicados Internos, Implicados Externos, Áreas de Resultados Claves, Factores Claves, Valores Compartidos, Valores deseados, Objetivos estratégicos, Definición de Estrategias(Estrategias ofensivas, Estrategias defensivas, Estrategias de reorientación, Estrategias de supervivencia y Estrategias maestras).

A partir de cada objetivo estratégico identificados por áreas de resultados claves, se definen estrategias con los elementos que a continuación identifico (Áreas resultados claves, Objetivos anuales, Criterios de medidas, Criterios de evaluación, Implicados y Planes de acción.

Hay que destacar que la misión y la visión con que cuenta la sucursal son nacionales, es decir, diseñadas para las 196 sucursales del país, el resto de los elementos estratégicos: áreas de resultados claves, análisis estratégicos, tanto interno como externo, los valores compartidos, los escenarios, implicados, estrategias por áreas de resultados claves, todos ellos eran desconocidos para los directivos de la sucursal de crédito y el modelo aplicado permite conocerlos con gran exactitud, para ello se utilizaron las técnicas de trabajo en grupo, entrevistas y encuestas con una amplia participación de los trabajadores y cuadros de la sucursal.

A continuación, algunos elementos del modelo definido a nivel de esta institución:

Misión.

El Banco de Crédito y Comercio en Colombia es una institución financiera orientada a proporcionar a las empresas, unidades presupuestadas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de los recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía del municipio, mediante diversos instrumentos financieros que brinda, apoyada en la calificación y profesionalidad de sus empleados, así como en la aplicación de los avances tecnológicos.

Visión.

- Somos una institución financiera con eficiencia en su gestión.
- Alta profesionalidad y confiabilidad de sus empleados.
- Excelencia en la prestación del servicio.
- Somos una institución con estructura sencilla y ágil.
- Tenemos avanzada automatización.
- Asumimos con pasivo todas las solicitudes de préstamos de los organismos en beneficio de la economía del territorio.

Análisis estratégico interno:

Fortalezas.

- Diversidad de los servicios que prestamos.
- Historia y credibilidad de la sucursal.
- Confianza de los clientes.
- Profesionalidad, estabilidad, fidelidad, experiencia de los empleados y superación técnica.
- Informatización de los procedimientos bancarios y sus operaciones.
- Calidad en el control interno.

Debilidades.

- No disponibilidad necesaria de transporte ligero para garantizar el seguimiento a los créditos.
- Escasez de profesionales en el área de contabilidad y procesamiento de operaciones.
- La insuficiente promoción de los servicios que brindamos.

Análisis estratégico externo:

Amenazas.

- La difícil situación productiva y financiera que tienen los clientes.

- Existencia de otro banco comercial en el municipio.
- Interrupciones eléctricas.

Oportunidades.

- La poca experiencia en materia de financiamiento que tiene el banco de la competencia.
- La confianza y el apoyo que brinda al colectivo el Consejo de Dirección Provincial, el Gobierno y el Partido del territorio.
- Posibilidad de adquirir equipos de computación más modernos.
- Necesidad creciente de financiamiento a corto plazo de empresas del territorio.

Problema Estratégico General:

Si continúa agudizándose la situación económico financiera de los clientes y existiendo otro Banco Comercial en el municipio y continuamos sin la disponibilidad de transporte ligero para garantizar el seguimiento de los créditos y con los errores aislados de los sistemas operativos que impiden la tramitación oportuna y con la calidad de algunas operaciones, aunque los servicios que se prestan sean diversos y continuemos con una credibilidad histórica, no podremos aprovechar la poca experiencia en materia de financiamiento crediticio que tiene la competencia ni la confianza y el apoyo que brinda al colectivo el Consejo de Dirección Provincial, el Gobierno y el Partido en el territorio.

Solución Estratégica General.

Con la poca experiencia en materia de financiamiento crediticio que tiene la competencia, la confianza y el apoyo que brinda al colectivo el Consejo de Dirección Provincial, el Gobierno y el Partido en el territorio, si aprovechamos la diversidad de los servicios que prestamos y la histórica credibilidad de la sucursal y resolvemos el problema de transporte ligero para garantizar el seguimiento de los créditos y reducimos los errores aislados de los sistemas operativos que impiden la tramitación oportuna y con calidad de algunas operaciones, estaremos en mejores condiciones de enfrentar la difícil situación productiva y financiera que tienen los clientes y enfrentar la competencia de otro Banco Comercial en el territorio.

Áreas de Resultados Claves.

- Atención al cliente y Banca Personal.
- Comercial.
- Informatización.
- Recursos Humanos.

Factores Claves.

Bloqueo económico, diferencias sociales, integración regional, orden económico internacional, solidaridad con Cuba, posibilidades limitadas de adquirir créditos en MLC en el exterior, alza desproporcionada de los precios.

Valores deseados.

- Excelencia.
- Eficiencia.
- Visión de futuro.

Objetivos estratégicos definidos a partir a las áreas de resultados claves:

- Elevar la profesionalidad de los empleados, de manera que promuevan una imagen cada vez más positiva hacia los clientes.
- Elevar los ingresos por conceptos de intereses a no menos de X MP, mediante el otorgamiento de créditos y alcanzar captaciones de saldos en MLC por X miles de CUC.
- Explotar eficientemente la técnica de computación instalada e introducir los últimos adelantos de la ciencia y la técnica, de manera que permita la conexión Banco – Cliente.
- Perfeccionar los métodos de planeación, reclutamiento, selección, formación y evaluación del desempeño de los recursos humanos.
- Garantizar integralmente la seguridad y protección del inmueble de la Sucursal, conjuntamente con todo el efectivo, valores y documentos que en su interior se encuentran.

Estrategias

La formulación de estrategias significa estar abiertos al cambio y tener capacidad para aprender y emprender las cosas que surjan en la organización para fortalecer las ventajas competitivas, para ello la aplicación de la matriz DAFO fue determinante.

Estrategias a partir del análisis interno y externo de la organización.

Estrategias Ofensivas.

- Continuar diversificando los servicios con un alto nivel de automatización.
- Aprovechar el apoyo que brinda al colectivo el consejo de dirección provincial, el gobierno y el PCC en el territorio para fortalecer la credibilidad de la sucursal y la confianza de los clientes.
- Elevar la profesionalidad de los empleados, así como su preparación técnica para lograr mayor estabilidad y fidelidad hacia la organización.
- Disminuir el tiempo de trámites en la aprobación de créditos, logrando la profesionalidad y eficiencia en los mismos.

Estrategias Defensivas

- Adquirir equipos electrónicos más potentes para contrarrestar las afectaciones eléctricas y de comunicación.
- Utilizar la vía telefónica y de correo postal para mantener el servicio a los clientes bajo cualquier contingencia.

Estrategias de Reorientación

- Adquirir nuevos programas y sistemas operativos, logrando una preparación técnica del personal que disminuya las demoras en la realización de operaciones.
- Elevar la preparación técnica y profesional de los trabajadores de la sucursal.
- Utilizar la enseñanza a distancia como una vía de elevar la superación técnica.

Estrategias de Supervivencia

- Cancelación de créditos o el no otorgamiento de los mismos en lugares donde no puedan ser verificables.

- Utilizar sistemas manuales para el procesamiento de la información, si no existen alternativas modernas.
- Mejorar las condiciones de trabajo, así como la estimulación a los trabajadores del área de contabilidad.

Estrategias Maestras

- Informatización.
- Está presente prácticamente en todas las operaciones que se generan en la sucursal y las que se reciben de otros bancos, es decir, el proceso contable está automatizado totalmente, además otras operaciones que, aunque no sean contables, también están automatizadas, en este proceso se destaca el uso del correo electrónico e Intranet, que facilitan el procesamiento de operaciones con rapidez y eficiencia.
- Superación técnica y profesional de los trabajadores.

Es una estrategia determinante para cumplir la misión de la sucursal, porque de nada puede servir introducir los últimos adelantos de la ciencia y la técnica, si el personal no está preparado para enfrentar los cambios que se producen, la preparación profesional es una tarea insoslayable de los bancarios, en esto está implícito, por supuesto, el nivel de eficiencia y eficacia que se pueda alcanzar en los distintos procesos, pero además de la preparación técnico y profesional de los empleados depende en una gran medida que se cumplimenten las demás estrategias elaboradas.

A partir de cada objetivo estratégico identificado por áreas de resultados claves, se definen estrategias con los elementos que a continuación identifico (Áreas resultados claves, Objetivos anuales, Criterios de medidas, Criterios de evaluación, Implicados y Planes de Acción (solo reflejare un área de resultado clave de modo ilustrativo, para el resto el procedimiento es similar)

1- Áreas Resultados Claves:

-Atención al cliente y la Banca Personal.

1- Objetivo Estratégico

-Elevar la profesionalidad de los empleados de manera que promuevan una imagen cada vez más positiva hacia los clientes.

1- Objetivo Anual

-Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.1 Criterios – Medidas:

-Grado de satisfacción de los clientes de Banca personal.

1.1- Criterios –Evaluación:

Excelente: Si no existen quejas de los clientes.

Regular: Si se producen quejas sin que impliquen maltratos a los clientes.

Mal: Si se producen quejas reiteradas y maltratos a los clientes.

Responsable: Gerente Comercial.

Implicados: Trabajadores de banca personal, Cajeros, Negociadores y Dirigentes.

1.2-Criterios – Medidas:

-Resultados de visitas y controles externos que se reciban.

1.2- Criterios –Evaluación:

Excelente: Si no se detectan deficiencias.

Aceptable: Si se detectan hasta dos deficiencias.

Deficiente: Si se detectan más de dos deficiencias.

Responsable: Gerente Comercial.

Implicados: Cuadros y Especialista de Banca Personal y Marketing.

2-Objetivo Anual

- Lograr saldos en MLC ascendentes a X MP.

2.1 Criterios – Medidas:

-Lograr la captación planeada de saldos en cuentas de ahorro a la población.

2.1- Criterios –Evaluación:

Bien: Si se logra mas menos el 5% de lo planeado.

Regular: Si se logra al menos el 90% de lo planeado.

Mal: Si se alcanzan cifras inferiores al 90% de lo planeado.

Responsable: Gerente Comercial.

Implicados: Cuadros, Dirigentes y Técnicos.

2.2- Criterios – Medidas:

- Contabilizar en cuentas de ahorro las transferencias que se reciban por correo electrónico.

2.2- Criterios – Evaluación:

Bien – Si se capta más del 70% del valor de las transferencias recibidas.

Regular – Si se capta entre un 50% y un 69% de los saldos de las transferencias recibidas.

Deficiente – Si se capta menos del 50% de los saldos de las transferencias recibidas.

Responsable: Gerente Comercial.

Participa: Especialista de Banca Personal y Marketing y Gestores de Negocio.

Planes de Acción

Los planes de acción se elaboran de manera individual y es un instrumento que se utiliza desde el punto de vista de la dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos anuales, estos mantienen relación directa con los objetivos estratégicos y las estrategias trazadas.

En estos planes de acción se concentran los elementos que de manera individual cada empleado realizará para asegurar, por encima de todo, que se materialice la declaración de misión.

La dirección de la sucursal y el colectivo están entusiasmados, motivados y mantuvieron durante la investigación una actitud positiva, colaboradora y abierta al cambio.

La aplicación del modelo de planeación estratégica, ha facilitado hacer un diagnóstico estratégico que sitúa a la sucursal en una posición ventajosa frente a la competencia y al entorno.

Ya hay 3 organismos del municipio aplicando el modelo diseñado para elaborar su estrategia de desarrollo y 7 se han mostrado interesados en aplicarlo.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo nos ha permitido arribar a las siguientes conclusiones.

- 1.- Para desarrollar una dirección estratégica eficaz, es necesario asegurar la eficacia del proceso de planeación estratégica, a partir de los fundamentos teóricos imprescindibles para ello.
- 2.- Fue posible diseñar teórica y aplicar prácticamente un modelo de planeación estratégica que sirvió de instrumento metodológico para implementar la estrategia de desarrollo en una Sucursal Bancaria.
- 3.- Se diseñaron los objetivos estratégicos y la estrategia de desarrollo aplicando el modelo de planeación estratégica coadyuvando a enfrentar los retos del entorno y con ello lograr que la Sucursal sea más eficiente, eficaz y competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017): "Planeación Estratégica".
- Díaz Paz, S. E. (2020): " La Nueva Economía y el Papel del Estado. *Revista del Banco Central de Cuba*, julio-septiembre, año 3, N. 3, La Habana 2020, p.6-13.
- Díaz, Llorca. C. (2016): " Seminario sobre introducción a la dirección estratégica". Material de apoyo Universidad de La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2019): " Métodos para perfeccionamiento de la dirección". Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Díaz, Pontones, V. (2017): "Folleto La determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la Empresa. Universidad Camagüey. Cuba.
- Polo, Maya, D. (2020): "Ejemplos de Estrategias Empresariales". Cuales Aplica. España.
- Roncancio, G. (2019): "3 Ejemplos reales de Estrategias Exitosas.
- Stoner, J. (1990): "Administración". Quinta edición. Editado por el Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba. P. 206.
- Triana, Cordoví, J. (2015): "Estrategia de Desarrollo y Crecimiento Económico en Cuba. Dos caras de una misma moneda. *Revista economía y desarrollo*.2015, p.14-29. Universidad de la Habana. Cuba.
- Torres, Hernández, Z. (2014): "Administración Estratégica". Instituto Politécnico Nacional. Primera Edición. México.