

Unidad IV: Planeación estratégica

4.1 Introducción

Una herramienta que es de gran ayuda, para alcanzar el éxito en cualquier ámbito, es planear, esto se logra definiendo lo que se quiere para fijar con precisión la meta y alcanzar el objetivo este arte data sus orígenes desde mediados del siglo XIX, donde dos grandes administradores: Fayol Y Taylor aportaron gran parte de los conocimientos, donde fue utilizado más que nada para mejorar la eficiencia del trabajador en la organización.

Para muchas organizaciones resulta desafío el conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está estrechamente ligada con el proceso completo de dirección, de tal manera, que todo el personal directivo de la empresa debe comprender su naturaleza y realización, esta técnica es muy importante, ya que si no se cuenta con una planeación estratégica, está expuesta a caer en un desastre total ,Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

4.1.1 Planeación tradicional y estratégica

Una de las principales aéreas en toda empresa es la llamada administrativa, ya que en ellas se invertía mucho tiempo y esfuerzo para lograr una perfección dentro de todas las actividades. Para lo cual los directivos estaban en busca de métodos para implementar medidas, con el objetivo de ahorrar tiempos y afinar procesos

para que estos últimos se volvieran automáticos y repetitivos. En otras palabras en tiempos pasados, los trabajadores eran considerados como maquinarias y autómatas incapaces de razonar y de tomar sus propias decisiones para que en coordinación con el alto mando se conjuntaran para lograrla evolución y crecimiento de la organización.

Las organizaciones gobernaban totalmente sobre los trabajadores y no había forma de poder hacerlos interactuar, dando como consecuencia que los empleados solo se dedicaran y preocupasen en la operación de maquinarias y realización únicamente de sus tareas. Los directivos (órgano dentro de una institución encargado de la administración y planeación de las actividades) se encargaban de llevar un control total dentro de la organización, tanto de resultados como de procesos, obligando a los trabajadores a dar el máximo. Lo cual era considerado como parte importante dentro de la planeación.

En aquella época entre las empresas no había tanta competencia, y por tal motivo para las mismas no era tan importante su posicionamiento en el mercado, solo había comunicación entre las empresas cuando se requería y por relaciones amistosas.

De tal forma que la rivalidad entre empresas no era un factor muy importante para los mandos directivos, más que nada estaba consientes que el trabajo, esfuerzo y dedicación de los trabajadores eran la clave para alcanzar el objetivo y esto traería como consecuencia que la organización, ofreciera un producto o servicio óptimo. Para consolidarse dentro del mercado y así por si solos conseguirían ganarse el gusto dentro de los clientes.

Debido a esto la planeación ha tenido un origen desde tiempo pasados, donde en un principio fue conocida como planeación estratégica, la cual se encargaba de la dirección y coordinación de los trabajadores por los mandos directivos, sin tomar en cuenta ningún factor o ámbito externo a esta.

La planeación tradicional busca lograr que la empresa logre los objetivos, de acuerdo al control y administración de la dirección que es la autoridad ya que intenta que todas las actividades realizadas, estén controladas y dirigidas por los altos mandos. De tal forma que la autoridad ejercerá el control total de todos los procesos que estarán estrechamente ligados con los subordinados, que acataran órdenes.

Pero, ¿Cuáles eran los motivos por los cuales no se planeaba en relación al entorno y ambiente fuera de la empresa?

Había un sin número de causas y sobre todo formas de pensar propias de la época.

- En primer lugar, como ya mencionamos, los esfuerzos eran encaminados hacia el perfeccionamiento de los procesos y máxima eficiencia por parte de los trabajadores.
- En segundo lugar, la poca competitividad que había entre las empresas hacía nula o casi nula la rivalidad y por ende el enfoque hacía la planeación externa a las instituciones.

4.1.2 Elementos de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso, donde el objetivo es verificar causas y efectos ante alguna situación, que se esté viviendo en la empresa o que se pretenda establecer dentro de la misma. De tal forma que la planeación estratégica, es de gran ayuda para los empresarios, puedan conocer claramente, los efectos ante alguna situación y ayudarlos a elegir las mejores alternativas. La planeación estratégica. Realiza un estudio completo de las características. Intervalos, causas, efectos y primordialmente de las consecuencias ante cualquier

situación, dándonos a conocer todas las ventajas y peligros que podrán surgir a futuro, lo cual permitirá a la empresa tomar las mejores decisiones y evitar los peligros, esto significa que sirve de gran apoyo para planear a futuro y alcanzar los objetivos. La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

17"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que

- Planes estratégicos.
- Programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo.
- Planes operativos.

En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división.

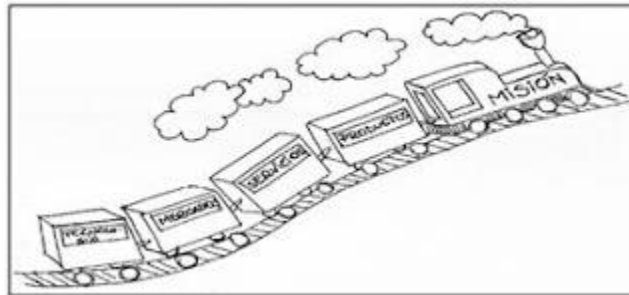
4.2 Misión

4.2.1 Concepto

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Dirección de la misión.



La planeación de la misión significa algo más elevado para la empresa, aunque la misión no ocupa más de cinco líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación especialmente cuando una empresa la formula por primera vez.

La misión de la empresa expresa de manera sencilla la forma en que esta busca participar y trascender en la sociedad de la que forma parte, la misión inspira el trabajo en equipo, integra un espíritu de pertenencia y permite si está bien establecida y comunicada, orientar las energías al cumplimiento de cualquier objetivo que se establezca, es la razón de ser de la empresa.

4.2.2 Cómo se construye la misión

La definición de la misión suele hacerse a partir de alguna de las siguientes variables:

- La definición de productos que ofrece la compañía.
- La necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio.
- Los niveles de producción y/o distribución de objetivos.
- La competencia distintiva de la empresa o el activo estratégico fundamental.
- Las creencias o los valores compartidos.
- Las actividades entre el crecimiento y el financiamiento, la descentralización y la innovación.

La gerencia debe tomar en cuenta algunas recomendaciones para la elaboración de la Misión.

- Que esté escrita en una sola hoja por una sola cara.
- Cuanto más simple y sencilla, mejor. Ni prolija, ni rollo.
- Que no sea “genial” ni “imaginativa” o “fantástica”.
- Que otorgue “dirección” a todo el mundo, cuanto más mejor.
- Que su planteamiento sea integral; que no describa una diversidad dispersa de cosas.
- Que sea operativa y fácil de estar en la cabeza de todos.
- Que la gente sepa qué se debe considerar.
- Que sea clara sin tener que ponerse a interpretar.
- Que ponga a trabajar a todos individualmente y en equipo.
- Que, si es posible, sea susceptible de poder representarla gráficamente.
- Que pueda ser “enriquecida”.
- Que sea práctica, sin incluir afirmaciones grandilocuentes ni generales del tipo “seremos el nº 1”, “máxima calidad”, “gran orientación al Cliente”, “los mejores precios”, etc.
- Que se puedan vincular a ella todos los objetivos concretos a lograr de todos los profesionales de la empresa.

4.2.3 Aplicación de la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

4.2.4 Ejemplo práctico

Empresa líder en el ámbito de telecomunicaciones en México DF.

“Crecer sustancialmente por encima de la industria a través de recursos propios y alianzas estratégicas, preservando la solides financiera, con el compromiso del mejor equipo humano.”

4.3 Visión.

4.3.1 Concepto

“La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad”.

4.3.2 Cómo se construye la visión

La visión se elabora preguntándonos como empresa:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
Es importante visualizar cual es la principal motivación organizacional a futuro.
- ¿en qué aspectos estratégicos debemos centrar nuestros esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto? Es importante identificar la idea principal a futuro y aspectos estratégicos para alcanzarla, hay que ver la relación entre lo que estamos haciendo y lo que queremos.

4.3.3 Características de la visión

- Amplia.
- Concreta.
- Motivadora.
- Posible.

4.4 Valores

4.4.1 Concepto

“Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones”.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

4.4.2 Características

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.

- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa.

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

4.4.3 Valores más relevantes

Los valores más relevantes que toman en cuenta las empresas son los siguientes:

- **Actitud de Servicio:** Ser amables, oportunos y eficaces en la prestación de los servicios que ofrecen.
- **Trabajo en equipo:** valorar y fomentar el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Alto Desempeño:** Superar continuamente las metas y optimizar el uso de recursos para crear importancia a lo que se está desarrollando.
- **Orientación al Cliente:** construir relaciones de largo plazo con los clientes, que son la razón de ser. **Actitud Positiva:** Disfrutar de lo que se hace y estar en una mejora continua.

4.5 Diagnóstico estratégico

4.5.1 Propósito

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

4.5.2 Identificación de clientes y servicios

Un "pequeño detalle" en el que debemos pensar para el desarrollo de muchas actividades de nuestro negocio es definir quién es nuestro cliente.

¿Por qué esto es importante?

Porque toda nuestra comunicación va a tener sentido (o no) para ese alguien. Porque en esa comunicación, damos a conocer de muchas formas diferentes el valor de nuestra oferta al mercado (y el mercado hace foco - para nuestra actividad - en el cliente). La compra es el resultado de ese vínculo oferta - comunicación - valor (sentido) - cliente.

- ¿Quién es mi mercado meta y quién es mi cliente ideal?

- ¿Dónde encontraré a mi cliente ideal y mercado meta, con la mayor concentración posible?
- ¿Cuál va a ser mi oferta, y qué es lo que mis clientes quieren comprar?
- Y por último, ¿cómo les voy a comunicar dicha oferta?

Conocer a nuestros clientes es el primer escalón de una escalera que permite llegar hasta su puerta, poder tener una comunicación directa con él. Ser eficiente en la gestión de esta relación es la clave para la fidelización de clientes.

Conocer sus movimientos, sus intenciones, sus necesidades, nos permitirá atenderle mejor y acertar en nuestros planteamientos de negocio. Además, la calidad en la atención a nuestros clientes será la que haga que estén permanentemente satisfechos con nosotros, si no es así, se irán.

4.5.3 Investigación de las necesidades

En esta sección se analizan las necesidades prioritarias que tienen las empresas, como un ejercicio de análisis y reflexión para proponer: por que es importante impulsar las asesorías de planeación estratégica en las empresas de la región.

Las necesidades prioritarias son demandas implícitas o explícitas de requerimientos necesarios en actividades, insumos, procesos o cosas concretas.

De acuerdo a la clasificación de las dimensiones administrativas donde adscribimos las competencias de los problemas de las necesidades prioritarias, para ubicarlas en la planeación estratégica son: Gestión, Recursos humanos, Finanzas, Mercadotecnia.

Gestión es la búsqueda de conocimiento y prácticas que permita incidir en la conducción-trayectoria (de la dirección), desde sus posibilidades de acción (poder), partiendo de las condiciones y problemáticas de la organización, del campo y sus características, y sentidos en el que se juega; (la racionalidad, capitales y tecnologías con las que se actúa), a partir de sus

posiciones, disposiciones, procesos, situaciones, obligaciones, responsabilidades y objetivos sociales de acuerdo a su efectividad y relevancia de sus funciones sociales, un lugar y un reconocimiento de servicios para el desarrollo de organización y el medio amplio, a través de sus acciones, denominada también administración general. (Contreras 1999).

La gestión es la cuarta dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales.

- Ser más competitivos.
- Tener organización de tienda.
- Saber como dirigir el negocio.
- Grandes responsabilidades para que el proyecto planeado se realice.
- Desarrollo y comunicación.
- Sistema Informativo.
- Administración general.
- Administración optima de recursos.

De acuerdo a lo observado en las empresas, estas tienen una gran necesidad de planeación: para implementar los planes maestros (para quien ya lleva de alguna forma cierta sistematicidad), también para quien requiere expandir, ser más competitivos o aumentar ciertos requerimientos), para establecer la estructura de la dirección, plantearse la forma adecuada de dirigirse, distribuirse las responsabilidades de los proyectos, establecer las líneas de desarrollo, establecer los canales de comunicación y los sistemas informativos. También existe casos de la micro y pequeña (sobretudo), que no tienen ni planeación, ni organización. No se puede improvisar en los puestos gerenciales o de dirección, se requiere conocimientos técnicos en las decisiones.

En cuanto a la organización de su operación se requiere de diseñar los sistemas administrativos para mejorar y optimizar su desempeño. En caso de tener un sistema que no ha rendido de la manera deseada es necesario una reestructuración.

La demanda de actualización es para conocer los avances en teorías, enfoques y sistemas de administración y en su caso para renovar. Sobre la necesidad de control los sistemas de calidad han permitido sistematizar los procedimientos de forma adecuada. Pero desde nuestra opinión es necesario no dejar de ver los escenarios externos de manera conjunta en la organización y para ello requiere la planeación estratégica (en el caso de los modelos europeos si la incorpora previamente).

En cuanto a la implementación de sistemas o nuevos sistemas se debe contemplar una capacitación integral para que sean efectivas las innovaciones.

En cuanto a las formas de trabajo se requiere mayor compromiso colectivo, compañerismo, mejorar las relaciones humanas y generar un ambiente adecuado de trabajo.

Recursos humanos es la segunda dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales.

La necesidad de fomentar una cultura organizacional donde se comprometan todos los integrantes en el desarrollo de la empresa (sobretudo los dueños), impulsando ciertas actitudes y disposiciones generales en el trabajo como el desarrollo humano o servicio.

Criterios orientadores en la contratación o permanencia como es puntualidad, servicio y compromiso.

En cuanto a estrategias organizativas se presenta la necesidad de revisión de puestos, reducción de rotación de personal.

Los salarios son la parte importante social en las empresas, ya que necesitan tener un buen salario para que no emigren al otro lado, vivan con dignidad, estén motivados, estén seguros, etcétera, y no sigan estando en condiciones deplorables los trabajadores.

La capacitación y el adiestramiento son importantes para las empresas medianas ya que necesitan tener a sus empleados actualizados con la tecnología, por todo lo anterior se debe considerar lo siguiente:

- Mano de obra.
- Falta de personal (obreros).
- Mano de obra capacitada.
- Personal capacitado.
- Personal calificado.
- Capacitación en general.
- Contratar más personal.
- Incrementar la ocupación.

Las finanzas es la quinta dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales. Con referencia a las necesidades prioritarias y los problemas financiero.

- Mayor inversión.
- Obtención de recursos económicos.
- Tener más recursos financieros.
- Capital limitado.
- Financiamiento.
- Socios.
- Obtención de recursos económicos.
- Crédito.
- Presupuesto.

La mayor preocupación en esta dimensión son las formas de proveerse de recursos económicos para solventar sus necesidades y para su crecimiento de la organización. Indudablemente se requiere de un asesor financiero para que evalúe la mejor forma y estrategia de hacerse llegar de recursos. Por lo tanto, existe una baja capacidad de acumulación de capital.

Se requiere incrementar los recursos monetarios por vía de incorporar nuevos socios o de créditos, como es la vía de bancos, Nacional Financiera, etcétera. Habría que considerar su solvencia económica.

Sobre la planeación de los recursos en presupuestos, se da por la necesidad de la ausencia de planeación en las organizaciones, sobretodo en las actividades operacionales básicas.

También se requiere de equilibrio en los recursos, que no estén estancados o amortizados, sino que sirvan dinámicamente para hacer las necesidades principales, teniendo capital disponible (liquidez), para otras operaciones.

Otra empresa de servicios requiere una competencia específica en la elaboración de proyectos de inversión.

La mercadotecnia es la tercera dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales.

Con referencia a las necesidades prioritarias y mercadotecnia, las demandas son:

- Incremento de ventas.
- Atracción de clientes.
- Ventas mayores.
- Más clientes.
- Contratación de clientes.
- Vender la producción que sale.
- Contar con más cliente.

4.5.4 Análisis FODA.

El Análisis FODA o Análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas,

Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Durante la etapa de planeación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo final del análisis FODA es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (También conocido como “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”).
- Análisis Interno.
- Confección de la matriz FODA.
- Determinación de la estrategia a emplear.

Análisis Externo.

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una oportunidad o una amenaza son:

Oportunidades.

- ¿A que buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De que tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Que cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas.

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Los requerimientos de productos están cambiando?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las debilidades afectar seriamente la empresa?

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen temporalmente la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.