

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**"PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MATRIZ
FODA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
CAROLINA SERRANO ALVAREZ

DIRECTOR DE TESIS

L.A. ROSA MATEU MORANDO

REVISOR DE TESIS

L.A. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RÍO, VER.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A DIOS :

Gracias Padre por permitirme disfrutar cada día la magia de vivir; por regalarme la fortuna de tener una familia sana y unida, por los maravillosos padres que me regalaste para que me guiaran por el camino del bien, por ser mi fuerza interna en los momentos más difíciles de mi vida y mi carrera, por esto y mucho más te amo con todas las fuerzas de mi ser por siempre.

A MI PAPI Y A MI MAMI:

Les dedico con todo mi amor este logro tan importante para mi vida; gracias a ustedes he logrado alcanzar esta meta, por que sin duda, sin ustedes no hubiera podido sola. Les agradezco su entrega total e incondicional a nosotras cuatro, a su hogar y a su trabajo honesto. Gracias a su lucha llegue hoy a este sitio y no tendré jamás con que pagarlos. Les pido perdón por no ser la hija que esperaban, pero LOS AMO y ese sentimiento nada lo cambia.

"Son mi ejemplo, mi orgullo y mi inspiración, así como el sostén y el amor de mi vida".

A MI ABUELITA REBE:

Te agradezco abuelita tu amor cuando más lo he necesitado, recuerdo cuando era chiquita y me dormías haciéndome "cariñitos" en mi brazo y al amanecer me hacías de desayunar avena con manzana que me encantaba, y yo te hacia cartitas y dibujos, te acuerdas? ¡Como me gustaría ser niña otra vez! Gracias a ti existo; Te quiero muchísimo abue.

A MIS HERMANITAS REBE, ELENA Y KAREN:

¡Le doy gracias a Dios la dicha de tenerlas a mi lado siempre!

Te pido Señor que me permitas seguir unida a mis hermanitas con los lazos de amor que nos unen, para seguirnos apoyando y ayudándonos mutuamente como hasta ahora, en los momentos difíciles y para compartir los momentos de dicha. Las adoro con toda mi alma y saben que cuentan conmigo para todo y por siempre.

A MI TIA MARISELA:

Le doy gracias a Dios por tenerte tan cerca de mi vida y de mi familia para darnos paz y amor, por escuchar mis penas y mis alegrías y guiarme con tus consejos; de verdad que te quiero muchísimo.

A DON RAULITO:

Dios no me permitió la fortuna de tener un abuelito, pero me regalo su cariño que para mi usted es como si fuera mi abuelito, ya que entre nosotros hay lazos de amor que son mucho más fuertes que los de sangre, que son los que me unen a usted. Le agradezco su gran amor y cariño; soy muy afortunada que me considere como su hija y me encanta que me cuente las historias de su vida .Mi familia y especialmente yo, lo admiro, lo respeto y lo quiero mucho.

AL LIC. JOSÉ ANTONIO OLMEDO:

De corazón le agradezco haber sido mi compañero incansable en este proyecto tan importante de mi vida y regalarme sus conocimientos; estoy eternamente agradecida con usted. Lo aprecio mucho.

A LA LIC. ROSA MATEU MORANDO:

Muchas gracias de corazón por ser mi amiga, por escucharme y brindarme su cariño en los momentos mas difíciles de mi vida y de mi carrera, me pesa mucho haberla lastimado cuando de usted solo recibí cosas buenas. Espero poder seguir contando con usted. La quiero mucho y la admiro.

A MIS MAESTROS:

Les agradezco haberme regalado sus maravillosos conocimientos y experiencia que formaron a la profesionista que seré.

INDICE

TEMA: "PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MATRIZ FODA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA" PÁG.

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema. 4

1.2 Justificación del problema. 5

1.3 Objetivos de la investigación. 6

1.3.1 Objetivo general. 6

1.3.2 Objetivos específicos. 6

1.4 Hipótesis Conceptual. 6

1.5 Variables. 6

1.5.1 Variable independiente. 6

1.5.2 Variable dependiente. 6

1.6 Definición de Variables Conceptuales. 7

1.7 Tipo de estudio. 7

1.8 Población y muestra. 7

1.9 Recopilación de datos. 8

1.10 Proceso. 8

1.11 Procedimiento. 8

1.12 Análisis de datos. 8

1.13 Importancia del estudio. 8

1.14 Limitaciones del estudio. 9

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 La empresa y su entorno. 10

2.1.1 La empresa pequeña y mediana en México. 13

2.1.2 La administración de la pequeña y mediana empresa en México y su entorno. 14

2.1.3	La pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales.	18
2.1.4	El perfil de la pequeña y mediana empresa en México.	19
2.1.5	Perspectiva de las pequeñas y medianas empresas.	21
2.1.6	Las aportaciones de la pequeña y la mediana empresa al medio ambiente.	22
2.1.7	La microempresa.	23
2.2	Aspectos de cambio en la empresa y en la función de la planeación.	25
2.2.1	Aspecto cambiante de la empresa.	25
2.2.2	Supervivencia de las empresas.	28
2.3	Generalidades de la planeación.	32
2.3.1	Concepto de planeación.	48
2.3.2	Importancia de la planeación.	49
2.3.3	Propósitos de la planeación.	50
2.3.4	La función de la planeación como parte integral de los sistemas administrativos.	51
2.3.5	Aspecto cambiante de la planeación.	54
2.3.6	El cambio estratégico.	57
2.4	Planeación estratégica – táctica – operativa.	58
2.4.1	¿Qué problema lleva consigo la falta de planeación?.	60
2.4.2	¿Qué es una estrategia?.	62
2.4.3	Planeación estratégica.	66
2.4.4	Planeación táctica.	69
2.4.5	Planeación operativa	77
2.5	Cómo diseñar una planeación estratégica.	84
2.5.1	Cómo iniciarse en la planeación estratégica.	85
2.5.2	Metodología de la planeación estratégica.	86
2.5.3	La herramienta de análisis FODA.	90
2.5.4	Proceso formal de la planeación estratégica.	97
2.5.4.1	Posición.	98

2.5.4.2	Recursos.	99
2.5.4.3	Objetivos.	100
2.5.4.4	Estrategias.	102
2.6	Cómo elaborar planes de acción.	102
2.6.1	Concepto de plan de acción.	104
2.6.2	Beneficios del plan de acción.	104
CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MATRIZ FODA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.		
3.1	Los clientes.	106
3.2	Los competidores.	107
3.3	Los proveedores.	108
3.4	Otros factores externos.	109
3.5	Factores internos.	110
3.6	La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	112
CAPITULO IV CONCLUSIONES		
4.1	Conclusiones y Sugerencias.	121
BIBLIOGRAFÍA		124

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas se encuentra en una nueva fase de evolución. La complejidad, cada día en aumento, la simplificación de las actividades y las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas de acuerdo a los ciclos económicos y desarrollo del país, de la competencia y otros factores, obligan a los hombres de negocios, administradores, propietario-administrador, a entender dónde se encuentran situados actualmente y dónde estarán en un futuro.

La actividad empresarial y la administración de las organizaciones en países en vías de desarrollo, como nuestro México, es significativamente distinta a la de países ricos. Las empresas latinoamericanas necesitan modelos de administración apropiados a los recursos escasos con que cuentan y a los contextos turbulentos en los que se encuentran; modelos que podemos obtener de los países desarrollados. Ahora que los empresarios y administradores de las organizaciones en todo el mundo empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración, buscando abatir sus costosas estructuras organizacionales, se empieza a comprender que las organizaciones más productivas son las que logran una mayor afinidad con su entorno a partir de la definición o redefinición de una adecuada administración y la selección de la estrategia que muestre la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para obtener los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Actualmente los procesos de globalización y apertura comercial han configurado un nuevo esquema de competencia, que influye al entorno económico, político y social en el que la empresa mexicana se desenvuelve.

La audacia, la experiencia y la capacidad empresarial de quienes dirijan los negocios hace algunos años, fué el crisol en dónde se formaron hombres de empresa exitosos. Ahora, quienes tienen esa responsabilidad, además de cubrir el perfil profesional más adecuado para las necesidades del negocio, deben cultivar y desarrollar un sexto sentido que les permita comprender con precisión y claridad el rumbo y orientación más convenientes para su crecimiento.

Para tal efecto, es importante aplicar dentro de la organización un **sistema de planeación estratégica**, que permita a la dirección orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado. La puesta en marcha de este sistema brinda la oportunidad de poner a prueba el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales, la experiencia y los conocimientos específicos en el manejo del negocio de sus directivos.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Ello se debe a que las fuerzas externas; tales como son la tecnología, los gobiernos, la cultura, la economía, entre otras, han restringido la variedad de oportunidades.

La planeación estratégica contesta algunas preguntas como son:

¿Cuál es el negocio que estamos operando?

¿A dónde vamos?

¿Cómo llegaremos ahí, desde aquí?

Por lo tanto, la planeación estratégica es el procedimiento formal de la planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar los objetivos de la empresa. Es importante hacer un énfasis que para comprender perfectamente la planeación estratégica, es necesario tener los conocimientos de las generalidades sobre la planeación.

El principal propósito de la planeación estratégica estriba en ayudar a la organización a alcanzar su misión; minimizando los riesgos y aumentar la posibilidad de éxito mediante la reducción de la incertidumbre y la aclaración de las consecuencias de las decisiones a tomar.

El presente trabajo tiene como propósito principal de adaptar la aplicación de la teoría administrativa de la planeación estratégica y su herramienta que es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la micro y pequeña empresa de nuestro país, abordando temas que cubren aspectos necesarios para dar al propietario-administrador una visión completa e integral de este campo.

La obra está estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo es el proceso de la metodología de la investigación, que contiene el planteamiento del problema de la implementación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como herramienta de la planeación estratégica en la micro y pequeña empresa, así como la justificación y razones de la investigación, la formulación de una hipótesis y variables conceptuales.

El segundo capítulo es el marco teórico conceptual de la administración que comprende la importancia económica y social de la pequeña y mediana empresa en México, los aspectos de cambio en la empresa, generalidades sobre la planeación y planeación estratégica.

El capítulo tercero es el resultado de la investigación teórica, en donde se ofrece una propuesta de implementación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como herramienta de planeación para las micro y pequeñas empresas.

Y por último el cuarto capítulo, son las conclusiones que se fundamentan sobre la base del proceso de investigación documental que permite la implementación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y las sugerencias hacia los propietarios-administradores de las micro y pequeñas empresas.

CAPITULO I METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas en la década de los noventas y en este nuevo siglo XXI, se han caracterizado por cambios estructurales en las economías de los países, de las organizaciones y de los seres humanos; es decir, la apertura comercial y la globalización que viven estas empresas no responden con la misma velocidad con la que los cambios se están dando.

Las diferencias más importantes no son en la tecnología, sino en la manera de planear las actividades de la organización, así como el seguimiento de los parámetros de desempeño.

Es un hecho que toda empresa, independientemente de su tamaño, debe hacer constantemente autoevaluaciones; sólo identificando las áreas que están bien consolidadas o los elementos que sostienen su funcionamiento, así como los aspectos que fallan o bien que necesitan mejorar, estará en condiciones de elegir las estrategias y caminos a seguir para obtener su permanencia y crecimiento en el mercado.

Para conocer la situación de la empresa, existen un considerable número de métodos, herramientas y técnicas administrativas, algunas de ellas muy complejas y sofisticadas y otras en cambio son estructuradas de una manera

simple y sencilla como es la planeación estratégica y la aplicación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Si bien es cierto que un diagnóstico organizacional debe hacerse de manera muy planeada, no siempre las empresas pueden dedicarle el tiempo ni los recursos que demandan los métodos sofisticados y objetivos.

Por lo anterior se observa la necesidad de la aplicación de un instrumento como lo es la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que arroje indicadores precisos de la situación en la que se encuentran las empresas micro y pequeñas, por lo que ¿será la matriz FODA, la herramienta que ayudará a los administradores de la micro y pequeñas empresas a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del futuro? .

1.2 JUSTIFICACIÓN

Nunca como en la actualidad, el medio de las empresas ha estado tan lleno de amenazas y oportunidades; los cambios en su entorno es quien las crea, por lo que se observa la imperiosa necesidad en las micro y pequeñas empresas de contar con un instrumento que permita calificar los factores tanto internos como externos y que los resultados se puedan incorporar en una matriz que se denomina FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

La finalidad es la de ayudar a los propietarios-administradores de este sector antes mencionado, a comprender y a aplicar el proceso de la planeación estratégica y así poder formular la maniobra de su empresa en los años venideros, así mismo le enseñará a analizar el medio ambiente externo (lo económico, lo social, lo cultural y la competencia), por lo que aprenderá a explicar la posición de su empresa, a evaluar sus "recursos", a identificar los "objetivos" y a escoger las "estrategias" necesarias para su realización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar al propietario-administrador de la micro y pequeña empresa una matriz denominada FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que le permita identificar la problemática interna y externa para eficientar los recursos, las habilidades y la estructura de su empresa hacia el futuro.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los conceptos generales de planeación.
- Describir la planeación estratégica, táctica y operativa.
- Conocer la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como su aplicación para la micro y pequeña empresa.

1.4 HIPÓTESIS CONCEPTUAL

Será la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la herramienta que ayudará a los propietarios-administradores de la micro y pequeñas empresas a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del futuro.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

V1. Los propietarios-administradores de la micro y pequeña empresa.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

V2. Diagnóstico interno y externo de la organización o matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES CONCEPTUALES

Planeación estratégica: Es el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Matriz FODA: Herramienta de la planeación estratégica que permite hacer un análisis interno y externo de la empresa.

***Oportunidad:** Es aquella situación o circunstancia generada por el entorno (gobierno, política, economía y la sociedad), y tecnología (tendencias, proveedores, disponibilidad y limitaciones) que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales; es importante mencionar que estas vienen del exterior.

***Amenaza:** Es aquella situación o circunstancia que se presenta en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente la existencia, el crecimiento y las utilidades de la organización; y siempre vienen del exterior.

***Fortaleza:** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

***Debilidad:** Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. La competencia, al identificar estas debilidades, puede aprovecharlas como una señal de oportunidad.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación será documental en donde la fuente principal son los documentos, textos, la información bibliográfica que se recolecta. La técnica de las fuentes documentales de investigación comprende la fuente documental bibliográfica y documental hemerográfica.

1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por tratarse de una investigación documental con una hipótesis conceptual, no se define este rubro.

1.9 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realiza a través de la ficha bibliográfica (que son bibliotecas y libros) y la ficha hemerográfica (que son revistas especializadas y periódicos).

1.10 PROCESO

El proceso de estudio se llevará a cabo a través de dos etapas, las cuales consisten en:

- **Explosión de conocimientos:** Consiste en la recolección de diversos libros, ya que cada día que pasa se añaden más conocimientos para tener una mejor conceptualización del tema.
- **Recolección de revistas especializadas, textos bibliográficos y periódicos.**

1.11 PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se llevará a cabo para realizar las actividades de la investigación documental es la siguiente:

- Se harán visitas a las diferentes bibliotecas de los distintos centros universitarios.

1.12 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos comprende el estudio de la información teórica obtenida en forma documental y hemerográfica, para analizar, evaluar y conceptualizar las variables sujetas de estudio como respuesta a la hipótesis.

1.13 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Justamente, la implantación de este sistema tiene como principios básicos alcanzar altos niveles de competitividad en todas las áreas de la empresa, así como obtener un alto nivel de compromiso por parte de todas las personas involucradas en el desarrollo de la empresa. En la medida en que la dirección o propietario-administrador domine una visión estratégica e involucre al resto de los

colaboradores en una cultura basada en un pensamiento estratégico, por consenso y razonamiento se alcanzarán los resultados.

1.14 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La principal limitación es que no hay información documental enfocada a los propietarios-administradores de la micro empresa que los guíe en una forma práctica, clara y sencilla de cómo identificar los cambios del entorno y cómo estos afectan a la organización.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una Nación y a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual más o menos rápida a que tienden los países según el carácter y eficacia de sus organizaciones.¹

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio; la Ley la reconoce y la autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo de la actualidad.²

IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo, porque la inversión es oferta y es demanda, por ejemplo: construir un negocio provoca *demanda* al comprar un

¹ Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. 5ta ed., Ed. Thomson, México 2002, p.64.

² Idem.

terreno, muebles, equipo, materias primas, etc., pero también promueve *oferta* pues genera producción y está a su vez promueve el empleo.³

FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Para cumplir sus fines toda empresa debe organizar, coordinar y orientar en un todo armónico los tres factores de producción que son los siguientes:

- **La tierra:** Es todo aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana; es una fuente de materiales (el medio geográfico y las materias primas), así como la fuerza motriz (tipos de energía de la naturaleza que producen movimientos y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menos esfuerzo un trabajo más productivo) necesaria para su transformación y su manipuleo.⁴
- **El trabajo:** Es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades; también es el factor dinámico de la empresa, sin el cual nada puede transformarse.⁵
- **El capital:** Es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción.⁶

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Es necesario clasificar a las empresas con el fin de precisar en que estriban sus semejanzas y sus diferencias, sobre todo por su complejidad contable, que es un aspecto muy importante de planeación.⁷

a) De servicios: Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.⁸

³ Idem.

⁴ Ibidem. p.71.

⁵ Ibidem. p.72-73.

⁶ Ibidem. p.72.

⁷ Ibidem. p.73.

⁸ Idem.

b) Comerciales: Son las empresas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en los que los adquirieron, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.⁹

c) Industriales: Se dividen en dos:

1. **Industria extractiva:** Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original y se divide a su vez en: de recursos renovables y de recursos no renovables.
2. **Industria de transformación:** Son las que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente. El mecanismo contable en estas empresas se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:
 - Materiales directos (consumidos),
 - Obra de mano directa (empleada) y
 - Costos indirectos (aplicados).¹⁰

LOS COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

Toda actividad empresarial constantemente presenta el problema de cómo realizar el trabajo lo mejor posible en un tiempo mínimo, con el mínimo esfuerzo y desde luego, al menos costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas permanecen estáticas, por tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y los procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden volverse obsoletos e ineficientes debido a los rápidos cambios y tendencias imprevistas.¹¹

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son:

1. **Personal:** Se refiere a todos los grupos humanos que integran los demás componentes y éste es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue a paso a paso los procedimientos además de operar el equipo. Al personal lo podemos clasificar así:
 - Obreros
 - Empleados
 - Supervisores

⁹ Ibidem. p.74.

¹⁰ Idem

¹¹ Ibidem. p.75.

- Técnicos
 - Altos ejecutivos
 - Directores o administradores.¹²
2. **Materiales:** Se refiere a las cosas que son procesadas y que se combinan para producir: el servicio, la información o el producto final y que se clasifican en:
- Bienes materiales
 - Materias primas
 - Dinero.¹³
3. **Equipo:** Es el término empleado para identificar a los instrumentos o a las herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria, por ejemplo: maquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que usa la unidad administrativa en sus actividades.¹⁴
4. **Sistemas:** Comprende a todo el cuerpo orgánico de procedimientos, de métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Éstos deben coordinarse con el personal y éste con aquellos.¹⁵

2.1.1 LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso la demanda internacional; pero debe señalarse que en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.¹⁶

IMPORTANCIA ECONÓMICA

La importancia de la pequeña y mediana industria no sólo se puede medir por el número de establecimientos, también por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que

¹² Ibidem. p.75.

¹³ Ibidem. p.76

¹⁴ Ibidem. p.77.

¹⁵ Ibidem.76-77.

¹⁶ Ibidem. p.32.

consumen, la formación de capital fijo, los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.¹⁷

IMPORTANCIA SOCIAL

La importancia de la pequeña y mediana empresa en cualquier país, no importa su grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social, ya que incorpora fuerza de trabajo, contribuyendo por una parte a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados o semi-desocupados, y por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.

La pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población; al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos, que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismo que de otra forma permanecerían ociosos.¹⁸

2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO Y SU ENTORNO

En los albores de la humanidad, la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su propio mundo y tenían que obtener sus alimentos, hacer su ropa y calzado, elaborar sus instrumentos de trabajo y construir su casa, en una sola palabra; tenían que ser *autosuficientes* en la satisfacción de sus necesidades.

Ante esa difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades y así había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, etc., ofreciendo de esta forma lo que les sobraba para adquirir aquellas carencias de otros satisfactores.

Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y poco después la aparición de las primeras empresas de la forma más rudimentaria. Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todo tipo, hasta llegar a la producción y consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicios que caracterizan al mundo moderno.

¹⁷ Ibidem. p.32.

¹⁸ Ibidem. p.33-34.

En cada momento los administradores, los economistas y en general todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan la obtención de mayores rendimientos, eficacia y calidad, por lo general estas técnicas se dirigen hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las micro y pequeñas empresas.

Todo esto ocurre porque no se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña y también por subestimar o desconocer la ayuda que la pequeña empresa proporciona a la sociedad.

Desgraciadamente, cada instante inician en todo el país cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia; muchos de ellos desertan debido a la multitud de problemas con que se encuentran, así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

La pequeña y la mediana empresa constituye en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país; el enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como el alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección; estas empresas todo lo investigan, lo planean y someten a procedimientos y métodos.

Por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, por que sus efectos se transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía.

DEFINICIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La Asociación de Empresas Pequeñas define a la empresa pequeña como: "Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público a través de la Subsecretaria de Ingresos, dice que debe entenderse como medianas y pequeñas empresas por el

monto de ingresos, es decir, quedan catalogadas como: "Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a veinte millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".¹⁹

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA?

La importancia colectiva que tienen éstas empresas en nuestro país es que más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Esta cifra se incrementa conforme se automatizan las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago; tan necesarias para una economía balanceada.²⁰

Otro aspecto importante a considerar es el histórico, ya que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas de independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, mediante el cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Para 1999 en México existían 2.7 millones de empresas que participaban en el sector productivo y eran de diversas magnitudes. A continuación en la tabla 1, se muestra la distribución de las empresas por tamaño, teniendo como fuente el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y a la Banca de Fomento Industrial.

¹⁹ Ibidem. p.26.

²⁰ Ibidem. p.27.

Tabla 1 Distribución de las empresas en México por tamaño.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO	%
Microempresas	2 605 849	95.5
Pequeñas	87 285	3.2
Medianas	25 517	0.9
Grandes	7 715	0.3
TOTALES	2 726 366	99.9
Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.		

Como se puede observar, en el país existían: 2,726,366 empresas, de las cuales: 2,718,651 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa, que en su conjunto representan el: 99.6%.

En este sentido es necesario realizar otro análisis acerca del número y porcentaje de las empresas por sector, en la tabla 2, se muestran estos datos de manera más detallada.²¹

La concentración económica y la población en pocos estados, es un patrón que refleja la localización de estas empresas: 61% de los establecimientos se encuentran en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.²²

²¹ Ibidem. p.28.

²² Ibidem. p.31.

Tabla 2 Número y porcentaje de empresas por sector económico y empleo.

SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO EMPRESAS	%	NUMERO DE EMPLEADOS	%
Comercio	1 443 676	52.9	3 784 869	31.7
Servicios	938 572	34.4	3 920 600	32.8
Manufactura	344 118	12.6	4 232 322	35.4
TOTALES	2 726 366	99.9	11 937 791	99.9
Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.				

2.1.3 LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA EN LOS OBJETIVOS NACIONALES.

Actualmente el país se encuentra dentro de un esfuerzo por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente, de tal manera que los beneficios de ese esfuerzo sirvan para sacar de la marginación y la miseria a los compatriotas.

Si bien lo anterior es vital para el futuro inmediato y mediano de la Nación, hace falta profundizar en crear conciencia y responsabilidad a uno de los factores de cambio: el empresario de la pequeña y mediana empresa, sin embargo, hay excepciones de empresarios conscientes del desafío nacional.

La función asignada a este importante sector secundario de la economía comprende aceptar un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza laboral, así como contribuir a la independencia tanto económica como social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.²³

²³ Ibidem. p.39-40.

2.1.4 EL PÉRFIL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

En nuestro país, este tipo de empresas representa una rama de gran importancia. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.²⁴

Por un lado la obtención de utilidades es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y por el otro, a aceptar el riesgo que esta decisión implica, ya sea el de obtener o no esa utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer mejor los peligros y las oportunidades de la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil actual. De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores mejores oportunidades para desarrollarse, pero lo que en verdad importa en este tipo de empresas es la iniciativa de su *administrador*, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la *dirección*. El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que se tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación en la tabla 3, se presenta un estudio de los valores y las actitudes de la empresa pequeña y mediana en México, su autora la Dra. Pilar Baptista realizó un estudio de la situación compleja de las empresas mexicanas. En esta tabla se adapta y resume el trabajo anterior presentando un perfil de la pequeña y mediana empresa en México.²⁵

LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En gran porcentaje el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no sólo por el volumen de empleo que generan y la cantidad de establecimientos que hay; sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficacia y flexibilidad la fabricación de insumos que en buen número de casos las grandes empresas efectúan con elevados costos.²⁶

²⁴ Ibidem. p.43-44.

²⁵ Ibidem. p.44.

²⁶ Ibidem. p.46.

Tabla.3 Perfil de la empresa pequeña y mediana en México.²⁷

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa son cambiantes debido a que la inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, el 40% ya esta aplicando procesos automatizados.
TIPOS DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con escolaridad de 14 años y es empresario por herencia; la actitud del dueño-administrador es negativo para la empresa.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	A juicio de los empresarios son ocho los problemas más difíciles a los que se enfrentan y son: recursos humanos, deficiencias del gobierno, falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas, mercados, competencia y deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores su objetivo principal es maximizar utilidades, los procedimientos administrativos son personalizados, la toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

²⁷ Ibidem. p.44.

Continúa Tabla 3.

CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	Lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica) están casi inexistentes.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	El estudio indico que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones sin técnica y sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.
PROCESOS INFORMATIVOS	Los datos los obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos y los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

2.1.5 PERSPECTIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas, sin embargo existen indicios al respecto como nos dicen los autores *M. Robinson* y *C. Hall* (*Organización y Administración de Negocios*, Ed. Mc Graw-Hill, 1978):

a) Nuevos productos y servicios: la competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.

b) Avance tecnológico: el aumento de nivel de vida se debe en gran medida a la mejoría en los procedimientos de trabajo; los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria, así como elaborar nuevos y mejores productos, aun ritmo cada vez más acelerado. Paralelo al avance tecnológico tenemos las siguientes:

- **Aumento en la especialización:** paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productivas, la producción industrial depende en la actualidad de la realización por muchas personas especializadas e incluso de operaciones separadas, en ese sentido se han ido especializando las empresas.

- **Tendencia hacia la fusión:** la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas comienzan en una escala relativamente modesta y experimentan sólo un crecimiento moderado, sin embargo, en nuestro medio se ha visto, principalmente en el bancario, la fusión.²⁸
- **El cambio a empleos burocráticos:** el hombre ha buscado métodos para disminuir el volumen de trabajo que debe realizar para enfrentar las necesidades de su existencia; las maquinas, los equipos automáticos y la abundante energía mecánica han tomado a su cargo gran parte del trabajo que el hombre acostumbraba realizar por sí mismo. Con esto, el número de empleados dedicados a trabajos directamente productivos ha disminuido y aumentado el número de empleados dedicados a los servicios, es decir personal burocrático; personal de oficinas.
- **Ascendiente interdependencia:** al mismo nivel que el hombre se ha especializado mas en sus habilidades y esfuerzo productivos, se ha vuelto más dependiente de los demás para obtener los bienes y servicios que requiere. De manera semejante, una empresa puede depender de otra para procurarse ciertos insumos del producto que fabrica; en la actualidad existen pocas empresas que sean autosuficientes.²⁹

2.1.6 LAS APORTACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE.

Se tiene conocimiento de que la constitución de una pequeña empresa trae consigo nuevas ideas que caracterizan a las personas con iniciativa, la pequeña empresa antecede a las grandes e importantes empresas ya sean industriales, comerciales o de servicios.

También ha sido en múltiples ocasiones la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo la de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo, la riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no sólo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las demás personas que colaboran o sus empleados en la empresa, además de que aumenta el monto que recauda el Estado por impuestos, derechos, seguros, etc. De igual manera beneficia a otras empresas al comprarles insumos: materia prima, suministros, accesorios y productos terminados, al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Cabe destacar que es generadora de fuentes de trabajo, ya que ante los elevados índices de desempleo que existen en la actualidad, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo. Así tenemos

²⁸ Ibidem. p.36.

²⁹ Ibidem. p.37.

que diversas personas que no tienen empleo, ya sea por falta de preparación o por otra circunstancia, encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia. Así mismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo y de manera adicional se ocupan de una de estas empresas.³⁰

Por lo general, la pequeña empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas; brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas, caso característico es el de las empresas pequeñas maquiladoras o como proveedoras de artículos que sólo ellas se fabrican.

La pequeña y la mediana empresa es estimulante de la competencia, este aspecto es muy importante para determinar depuración continua, por decirlo así, ya que por ella se van eliminando los productos que están por debajo de los mejores productos; de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad a precios más bajos con mayor eficiencia.

Considerando en particular a la pequeña empresa, ésta brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial, debido a esta facilidad se inician al año muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de salir adelante; muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.³¹

2.1.7 LA MICROEMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza, ésta permite que se pongan en operación recursos organizacionales como lo son los humanos, los financieros y los técnicos, para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración.³²

La microempresa se define como: "Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre uno y quince asalariados y cuyo valor de ventas anuales sea el que determine la SECOFI".

³⁰ Ibidem. p.91.

³¹ Ibidem. p.92.

³² Ibidem. p.47.

Concluyendo, una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de quince empleados.
- Que sus ventas anuales no sobrepasen los treinta millones de pesos anuales.³³

En México se cuenta con 95.5% de microempresas, 4.1% son pequeñas y medianas empresas, mientras 0.3% son grandes.

La microempresa tiene orígenes muy remotos y muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales, otras como maquiladoras pequeñas y medianas empresas. La proliferación de microempresas provocó una gran ventaja con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de repercutir el desempleo en una crisis social mayor, pues el ingenio y la dedicación de muchos mexicanos les permitió abatir su difícil situación con la creación de microempresas.³⁴

PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA

- Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Ausentismo de personal.
- Constante aumento de los precios de materias primas.
- Mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.³⁵

Para resolver los problemas arriba mencionados que presentan la micro, pequeña y mediana empresa, habrá que considerar lo siguiente:

³³ Ibidem. p.48.

³⁴ Ibidem. p.49.

³⁵ Ibidem. p.52.

- a) Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas de manera profesional, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.
- b) Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa, por el contrario éstos habrán de considerarse como última instancia.
- c) La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de ellas.
- d) Fomentar la formación integral del micro empresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor; ya que el que aporta sólo su capital, solo arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona. Esta última es la más fructífera de las inversiones, nuestras capacidades personales, nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo serán mejores insumos que los recursos económicos.³⁶

2.2 ASPECTOS DE CAMBIO EN LA EMPRESA Y EN LA FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN

Los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos que se aceleran continuamente, habían sido lo bastante lentos para permitir a la gente adaptarse haciendo pequeños ajustes ocasionales o acumulando la necesidad del cambio. Los administradores que llegaron al poder, por lo general, desean hacer más cambios que sus predecesores.

Los ajustes requeridos en la administración para manejar los cambios se han convertido en lo más importante para todas las personas relacionadas con ella. Las empresas y las entidades públicas llegan a fracasar porque no se han adaptado o lo han hecho muy lentamente. Ésta exige constantes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma cómo lo hacemos.³⁷

2.2.1 ASPECTO CAMBIANTE DE LA EMPRESA.

Durante los últimos años, las empresas y nuestra manera de conceptualizarlas han evolucionado bastante; la empresa moderna es un producto de la revolución industrial, la cual, a su vez, fue un producto de la era de la máquina.

³⁶Ibidem. p.51.

³⁷Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 1era ed, Ed. ECAFSA, México 1997, p.11.

A) LA EMPRESA COMO MÁQUINA

Las empresas eran consideradas como máquinas, cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo; así, su principal y única función de tales empresas era producir utilidades. En una corporación así concebida, los empleados eran tratados como máquinas, aunque se sabía que eran seres humanos; sus objetivos personales no tenían importancia para sus patrones. El empleo acarreaba una aceptación implícita por parte de los empleados del derecho del patrón de tratarlos como máquinas.

Esta concepción de la empresa como máquina se mantuvo mientras prevalecieron las siguientes condiciones:

- El propietario tenía y podía ejercer un poder ilimitado sobre sus empleados; podía contratarlos, despedirlos, recompensarlos y castigarlos a su completa voluntad.
- La amenaza de despido sobre los empleados y su consiguiente cesantía, era una amenaza real y continua.
- Las habilidades que tenían los trabajadores eran limitadas y por ello estos podían remplazarse fácilmente.
- Los niveles educativos y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran muy modestas.

B) LA EMPRESA COMO ORGANISMO SOCIAL

Después de la Primera Guerra Mundial, paulatinamente emergió el nuevo concepto de la empresa considerándola como un "organismo social", bajo este aspecto se le atribuía vida y propósitos propios; sus principales propósitos se suponía que eran la "supervivencia" y el "crecimiento". Las ganancias de la empresa se consideraron como el oxígeno para los organismos sociales, como algo necesario, pero no como la razón de su existencia.³⁸

La administración se convirtió en el cerebro de la corporación y los empleados en su recurso principal; como los recursos humanos no se pueden reemplazar tan fácilmente como lo son los recursos materiales, las empresas comenzaron a preocuparse más por su salud y su seguridad y por las condiciones de su trabajo, empezaron a convertirse en materia de negociación entre los sindicatos y el departamento de personal de las empresas.

³⁸ Ibidem. p.12.

Los trabajadores y sus lugares de trabajo continuaron cambiando; éste cambio fué acelerado por la Segunda Guerra Mundial, la cual significó grandes exigencias para los administradores y los empleados, por lo que se hizo evidente un hecho: el modo en que los empleados se sienten respecto al trabajo tiene un efecto sobre la cantidad y la calidad en el trabajo que realizan, pues cuando el trabajo es poco satisfactorio, la producción decrece.

Cuando se propagó la automatización, aumentó significativamente el contenido técnico de muchos puestos, por lo que la capacitación se convirtió en algo esencial. Las inversiones en capacitación para el personal se elevaron considerablemente, por lo que el reemplazo de éstos se hizo cada día más costoso. Además, mientras más especialización adquiría un empleado, más difícil resultaba para su patrón decirle como debía realizar su trabajo.

C) LA EMPRESA COMO SISTEMA

En la década de los 60's apareció un nuevo concepto: "sistemas". Un sistema es un todo unitario organizado, constituido por dos o más partes o subsistemas y delineado por límites identificables de su suprasistema o medio ambiente.

La teoría de los sistemas proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la teoría administrativa; un método para el análisis y síntesis en un medio completo y dinámico. Estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su suprasistema o medio ambiente, también provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos (el todo es mayor que o al menos diferente a la suma de sus partes). Este esquema conceptual nos permite considerar a las organizaciones individuos; dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos.³⁹

En este contexto se define a una organización como:

- Un sistema incierto en su medio, orientado hacia ciertos objetivos y gente con un propósito.
- Un subsistema técnico, gente que utiliza conocimientos, técnicas, maquinaria y equipo.
- Un subsistema estructural, gente que trabaja junta en actividades integradas.
- Un subsistema personal, gente que planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo global.

³⁹ Ibidem. p.13.

La empresa como sistema abierto, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes entradas, que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos. Estos sistemas no sólo están abiertos a su medio ambiente externo, sino también, internamente en aquellas interacciones entre componentes que afectan al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos., así como también esta en interacción con su medio ambiente y logra un “estado estable” o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o transformación de los insumos. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.⁴⁰

El enfoque de sistemas aporta una original visión de las organizaciones y de la administración como sistemas abiertos, del cual se deducen los aspectos siguientes:

- La empresa es un sistema abierto que interactúa intensamente con su entorno del que esta separado por unos límites flexibles.
- La organización tiene una misión central que hace que todas las partes de la empresa realicen sus funciones orientadas hacia ese objetivo común.
- Visión globalizadora de la empresa, considerándola integrada en el entorno que la rodea.
- Las acciones de cualquier parte de la empresa afectan la totalidad de la misma.
- La sinergia (el todo es más grande que la suma de sus partes), si todos los subsistemas de la empresa cooperaran entre sí, se obtienen mejores resultados que si se operan de manera aislada.⁴¹

2.2.2 SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS.

Las empresas; cualquiera que sea su naturaleza y/o su tamaño, tienen muchos objetivos. De ahí surge la necesidad de no confundir los objetivos organizacionales con los objetivos de los empresarios.

Supervivencia, rentabilidad y crecimientos: Estas tres variables definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de la dirección superior, pues a largo plazo, en una economía capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van invariablemente ligados.

⁴⁰ Ibidem. p.14.

⁴¹ Ibidem. p.15.

A) SUPERVIVENCIA

La primordial preocupación y obligación de un administrador de una empresa será asegurar la supervivencia de la organización de la cual es el responsable.

Los factores de supervivencia que amenazan la prosperidad futura de una organización son: la competencia, el personal, el capital, el producto, el mercado y la tecnología.

1.El producto. Una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y al final desaparece ya que sólo ha subsistido en lo que dura su producto, que en ocasiones el ciclo de vida de este es largo, en otros es corto. Una empresa, es decir, puede vivir en el tiempo que subsiste una moda.

2.El mercado. Todos los cambios que sean inesperados a la demanda de un producto, son una amenaza a la supervivencia de la empresa, ya sean por un aumento súbito o a un deceso repentino de la demanda.

3.La tecnología. El atraso o el avance tecnológico de igual manera afectan la supervivencia de la empresa, ya que en sectores de tecnología avanzada es cierto que ahí se encuentran los éxitos más brillantes, pero también es cierto que ahí están los porcentajes más altos de cierre de empresas o por el contrario empresas que por demora tecnológica no son capaces de competir con las demás empresas que si cuentan con la inversión necesaria en tecnología.⁴²

4.El capital. Existen varios factores relacionados con el capital que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa, estos son:

- La sub-capitalización, que lleva a las empresas a abusar de la deuda al financiar activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo, que amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde mercado, sus márgenes disminuyen y su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo del dinero, si es demasiado elevado amenaza la viabilidad económica de la empresa al ser está incapaz de invertir fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación y la recesión disminuye la rentabilidad al aumentar los costos.
- La división del patrimonio, entre varios propietarios (accionistas) con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión.

⁴² Ibidem. p.20-21.

5.El personal. Existen dificultades que provienen del personal al oponerse a cualquier reforma o modificaciones al puesto de las condiciones de trabajo o de status o porque exige demasiado en cuanto a condiciones sociales y salarios y dichas exigencias son tales que destruyen la viabilidad económica de la empresa.

6.La competencia. Los costos de los factores de producción varían de un país a otro, en determinados momentos los costos de dichos factores favorecen a los productores de otros países que se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos de que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta a toda la competencia: la de los fabricantes de bienes o servicios similares a los que nuestra empresa fabrica y a aquella competencia que ofrece bienes o servicios sustitutos.⁴³

B)ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Se puede afirmar que cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. Con frecuencia, el problema se sitúa a nivel de la estrategia, es decir, que la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo, ya sea por desaprovechar una oportunidad del mercado o bien por no percibir a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute inicialmente sobre las estructuras y posteriormente sobre las personas.

El administrador moderno, consiente de esta reacción en cadena de las dificultades de la empresa (modificación del medio ambiente – problema de estrategia – problema de estructura – problemas de humanos) debe tratar de resolver comenzando por el primer eslabón de la cadena, en lugar de pasar todo su tiempo tratando de solucionar síntomas del mal; tiene que realizar un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considerar tres tipos de acción:

- Acción de refuerzo.
- Acción de redespigue.
- Acción de política.

El refuerzo, el redespigue y la acción de política constituyen las tres acciones básicas de la estrategia de supervivencia.

⁴³ Ibidem. p.22.

1.El refuerzo. Por medio de la acción de refuerzo, la empresa que esta en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades.⁴⁴

Entonces, ¿porqué se plantea el problema de la supervivencia de la empresa?, porque la empresa está debilitada en uno o varios de los seis factores de la supervivencia. por tanto, antes de emprender cualquier acción es necesario localizar al debilidad y remediarla. Según sea el caso, se pueden prescribir diversas acciones correctivas de esfuerzo.

Las estrategias de refuerzo son más eficaces cuánto más específica sea la crisis.⁴⁵

2.El redespiegue. Frente a las peores adversidades que se le presenten a una empresa, esta misma debe buscar su salvación en la huida, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella, que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas que permiten a la empresa redistribuir sus recursos son los siguientes:

- **Diferenciación del producto:** consiste en resaltar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.
- **Segmentación del mercado:** se trata de la búsqueda de un nicho, es decir de un segmento más pequeño de clientes (mejor adaptado a los recursos de la empresa) a quienes podrá servir mejor con un producto diferenciado adaptado especialmente a la necesidad específica de los clientes del segmento escogido.
- **Diversificación:** es la búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar los productos o mercados actuales decadentes.
- **Fórmulas asociativas:** consiste en realizar operaciones conjuntas, es decir los tratos de licencia, los acuerdos industriales y las franquicias son algunas de las formas asociativas que permite poseer a una empresa un "know-how". Estas fórmulas pueden ayudar al redespiegue de una empresa que tiene un buen producto y un "know-how" original, pero que está demasiado subcapitalizada para financiar ella misma su crecimiento.
- **Desarrollo internacional:** consiste en la búsqueda de abastecimiento más barato, seguro o de mejores oportunidades de ventas en el extranjero. Aquella empresa que se limita a su país tiene un desarrollo reducido por el ciclo de vida del producto o por la estrechez del mercado.

3.La acción política. Constituye otra acción básica de una estrategia de supervivencia, que mediante reivindicaciones y presiones de todo tipo las cuales puede someter a organismos profesionales, políticos, estatales y al público en

⁴⁴ Ibidem. p.22-23.

⁴⁵ Ibidem. p.25.

general, puede lograr concesiones especiales y asegurar por un tiempo sus supervivencia. La acción política de por sí, es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad, sin embargo, combinada con las medidas de esfuerzo y redespigue, a veces, permite ganar tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del esfuerzo y del redespigue se hagan sentir.

EL CASO DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA

El caso de la supervivencia aparece ocasionalmente en la grande y muy grande empresas, mientras que casi siempre esta presente en la pequeña y mediana empresas. Por lo general este tipo de empresas inician actividades con un producto y un mercado.

Será entonces la *"mala administración"* la primera causante del fracaso empresarial y la segunda causante es la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa.⁴⁶

2.3 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

Para comprender perfectamente lo que es la planeación cabe destacar en primera instancia que para poder obtener resultados es indispensable ejecutar; actuar, es decir llevar los planes a cabo. Existen dos formas de lograr que el trabajo se cumpla:

1. Improvisar: consiste en realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surgen y aprovechar las oportunidades que se presentan, esto da resultados pero es necesaria la presencia de un audaz genio para que domine todo el trabajo.

2.-Pensar por adelantado: consiste en como ya lo mencione; pensar por adelantado todos aquellos objetivos, metas, propósitos, etc. que se desean alcanzar y establecer la manera de conseguirlo, constituye en la formulación de planes en representación mental. Planear minoriza las tareas del administrador y facilita el esfuerzo coordinado; ya que si sabemos hacia dónde nos dirigiremos será mas fácil la llegada.

La planeación constituye un panorama visionario del futuro, ya que de la situación actual se establece la llegada a un fin o resultado final, que para llegar a el se cuenta con la existencia de diversos caminos, de los cuales hay que seleccionar el mejor que logre alcanzar el objetivo, para esto es necesario un transcurso de tiempo determinado.

⁴⁶ Ibidem. p.25-26.

Siempre existe un grado de variación entre lo planeado y lo alcanzado, esto se debe a la diversidad de factores y situaciones que influyen en el momento de la acción previamente planeada. en consecuencia es imposible la elaboración de un manual con las actividades y decisiones que deben aplicarse en un momento determinado, ya que una de las características de la planeación es adaptarse a la diversidad o variación.⁴⁷

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones, es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, ya que los buenos resultados no se logran por si mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Agustín Reyes Ponce define a la planeación así: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización".

José Antonio Fernández Arena define a la planeación así: "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas".⁴⁸

⁴⁷ Ibidem. p.31-32.

⁴⁸ Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, 5ta ed, Ed. Trillas, México 1997, p.63.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Cabe destacar que la planeación comprende los siguientes elementos:

- **Objetivo:** el aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados, recordando la pregunta ¿qué es lo que se quiere?.
- **Cursos alternos de acción:** al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
- **Elección:** la planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión mas adecuada.
- **Futuro:** la planeación trata de prever las situaciones futuras y de anticipar los hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.⁴⁹

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación, así como cada etapa del proceso administrativo, se rige por una serie de principios, cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Por lo tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Factibilidad:** lo que se planea debe ser realizable; es ilógico elaborar planes demasiado ambiciosos pues de antemano se sabe que serán imposibles de lograr, por lo que la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- **Objetividad y cuantificación:** cuando se esta planeando es importante basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos. Este principio establece la necesidad de utilizar estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos, ya que la planeación será mas confiable en tanto pueda ser cuantificada o expresada en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc.

⁴⁹ Ibidem. p.64.

- **Flexibilidad:** al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente; esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, los programas, los procedimientos y los presupuestos para lograrlos.⁵⁰

TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se expondrá la clasificación de la planeación y su terminología.

A continuación se conceptualizará lo que es un plan y su clasificación en cuanto al tiempo, para entender mejor la tipología de la planeación.

Los planes son: "El resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos".

Los planes, en cuanto al período establecido para su realización, se pueden clasificar en:

a)Corto plazo: son aquellos que su realización se deberá ser en un término menor o igual a un año, éstos a su vez pueden ser:

- **Inmediatos:** son aquellos que se establecen hasta seis meses.
- **Mediatos:** se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menos a 12 meses.

b)Mediano plazo: su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

c)Largo plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.⁵¹

Algunos autores se refieren a la planeación como *planeación integral o total*, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización, y ésta a su vez puede ser así:

⁵⁰ Ibidem. p.64-67.

⁵¹ Ibidem. p.69.

a)Planeación estratégica: que establece los lineamientos de la planeación, sirviendo de base a los demás planes tácticos y operativos. Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

b)Planeación táctica o funcional: determina planes mas específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio, como son los gerentes funcionales, con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

c)Planeación operativa: se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades mas detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación es básica; ya que es un buen punto de partida y directriz primordial en toda actividad administrativa y está integrada por las siguientes etapas:

- Propósitos
- Investigación
- Premisas
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos
- Planes⁵²

⁵² Ibidem. p.70.

PROPÓSITOS

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persiguen en forma permanente o semi-permanente, un grupo social.

Éstos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indicaran una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. De los propósitos parte la acción inicial de un organismo social; las siguientes cuatro características diferencian a los propósitos de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

La importancia de los propósitos por ser las aspiraciones generales de la empresa son las siguientes:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente, como en su proyección hacia el futuro.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.⁵³

⁵³ Ibidem. p.70-76.

El administrador, al establecer los propósitos, debe recordar las características que deben reunir los estos que son las siguientes:

- Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones erróneas.
- Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- Evitar dogmatizarlos.
- Deben ser acordes a los valores institucionales del grupo social.
- No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.⁵⁴

INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

El proceso de investigación científica está constituido por las siguientes etapas:

1. Definición del problema.
2. Obtención de información por medio de técnicas como:
 - Observación
 - Experimentación
 - Encuesta
 - Muestreo
3. Determinación de la hipótesis.
4. Comprobación o desaprobación de la hipótesis.
5. Presentación del informe.⁵⁵

⁵⁴ Idem.

PREMISAS

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va desarrollarse el plan. Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Las premisas de acuerdo con su naturaleza pueden ser:

1. **Internas:** cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos, como por ejemplo: ausentismo, rotación de personal, variaciones en el capital, etc.
2. **Externas:** son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades, y pueden ser: de carácter político, legal, económicas, sociales, técnicas y otros factores (competencia, posición en el mercado, demanda, financiamiento, etc.).⁵⁶

OBJETIVOS

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas, se determinarán los objetivos; que indican los resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse trascurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos que los diferencian y son:

- a) Se establecen en un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos éstos se clasifican así:

⁵⁵ Ibidem. p.76-78.

⁵⁶ Ibidem. p.78-80.

1.-Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

2.-Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

3.-Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa y son a corto plazo, se determinan en función de los objetivos departamentales y de los generales, pudiendo ser:

- Seccionales
- Individuales.

Los lineamientos para establecer los objetivos son los siguientes:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas claves de la administración: qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué.
- Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables.⁵⁷

ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas; son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Al establecer las estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

⁵⁷ Ibidem. p.81-83.

- 3. Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficacia y eficiencia los objetivos de la empresa.

Las estrategias están integradas en la determinación de las áreas clave, quien las formule debe saber ubicarlas, a fin de alcanzar los objetivos. Las áreas clave de resultados pueden variar de empresa a empresa; sin embargo las más usuales son: rentabilidad sobre inversión, posición o participación de mercado, productividad, desarrollo de personal, capacidad de producción e innovación.

La importancia de las estrategias radica en los siguientes puntos:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas.
- Establecen otras alternativas como previsión de falla de la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.⁵⁸

POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento a seguir o evitar el personal de una empresa, por lo que son estrictas y las políticas son flexibles.

Las políticas se clasifican de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen y pueden ser:

⁵⁸ Ibidem. p.30.

1. **Estratégicas o generales:** se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
2. **Tácticas o departamentales:** son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
3. **Operativas o específicas:** se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento, por lo regular, se asignan a los niveles inferiores.

En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

1. **Externas:** se originaron por factores externos como la competencia, el gobierno, los sindicatos, proveedores, clientes, etc.
2. **Consultadas:** surgen de actos esporádicos cuando el personal tiene que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.
3. **Formuladas:** son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
4. **Implícitas:** en las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Las políticas son imprescindibles e importantes para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar ciertas decisiones a su libre arbitrio.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores al minimizar las condiciones innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.⁵⁹

⁵⁹ Ibidem. p.88-91.

PROGRAMAS

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como: "Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquéllos eventos involucrados en su consecución".

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programas más general, así vemos que se pueden establecer programas generales como de mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y por último qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Los programas se clasifican en:

1. **Tácticos:** son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
2. **Operativos:** son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad. El programa operativo es mucho más específico que el táctico.

La importancia de la elaboración de programas es fundamental debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.

- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.⁶⁰

PRESUPUESTOS

Los presupuestos, en esencia son programas de todas o algunas de las fases de actividades de la empresa, expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Un presupuesto es " Un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico"

Los presupuestos se clasifican en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen en:

1. **Estratégicos o corporativos:** cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la organización y determinan la asignación de recursos de toda la empresa, ejemplo: presupuesto de resultados.
2. **Tácticos o departamentales:** aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa, por ejemplo: presupuesto de ventas.
3. **Operativos:** se calculan para secciones de los departamentos, por ejemplo: presupuesto de la sección de mantenimiento.⁶¹

⁶⁰ Ibidem. p.91-96.

⁶¹ Ibidem. p. 96-99.

De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:

1. **Fijos o rígidos:** cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. **Flexibles:** en éstos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
3. **Por programas:** se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a la actividades que reditúen mayores beneficios.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquéllos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Existen diversos presupuestos como ya se mencionó; las empresas generalmente utilizan algunos, pero son una minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, mismo que debe incluir:

1. **Presupuestos de operación:** que abarca presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
2. **Presupuestos de capital:** que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa y de activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario y mantenimiento.
3. **Presupuesto financiero:** en el que se contemplan: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

La importancia de los presupuestos radica en los siguientes puntos:

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.
- Mide el desempeño de las unidades de la organización y los provee metas comparables entre cada una.
- Es un medio de control de operaciones.
- Coordina actvs. de departamentos y secciones en forma conjunta.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos, evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.⁶²

⁶² Idem.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos permiten establecer la secuencia de actividades en un orden cronológico para efectuar las actividades rutinarias y específicas que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de esto se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Éstos son más detallados que los procedimientos y se establecen en las actividades rutinarias y repetitivas.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades; por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Dada las características de los procedimientos; en cuanto a que son muy específicos y detallados, su establecimiento corresponde básicamente al nivel operativo. El término básicamente no elimina la posibilidad de que un procedimiento se implante en el nivel táctico, de hecho se implantan a este nivel, abarcando específicamente un área de actividad.

La importancia de los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente dado que:

- Determinan el orden lógico que deben de seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que son repetitivas.
- Se presentan gráficamente.
- Se revisan periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada elemento y/o sección.⁶³

⁶³ Ibidem. p.99-101.

PLANES

Los planes son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato, son planes.

Los planes tienen lineamientos que lo rigen para que su diseño sea efectivo y son:

1. **Autorización:** deben ser autorizados para iniciar el estudio del plan, prepararlo, ejecutarlo y controlarlo.
2. **Objetividad:** debe fundamentarse en datos y elementos científicos.
3. **Actualización:** la aplicación de los planes requiere de una adaptación constante a los cambios de la empresa.
4. **De naturaleza confidencial:** existen ciertas situaciones en el contenido del plan que no deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa.
5. **Sencillez:** debe ser fácilmente comprensible.
6. **Adecuación:** debe adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.
7. **Completo:** que abarque todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
8. **Ventajoso:** que proporcione ventajas visibles a cada uno de los participantes en su realización.⁶⁴

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.⁶⁵

A continuación se mencionan algunas de las técnicas que se utilizan en la toma de decisiones para la planeación:

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ Ibidem. p.102-103.

a) Métodos cuantitativos: son técnicas de la investigación de operaciones como son:

- Método simplex
- Método de transporte
- Método de asignación
- Redes de CPM, PERT y RAMPS
- Simulación
- Modelos de inventarios
- Algoritmo de Johnson
- Problema de ordenamiento
- Líneas de espera
- Teoría de juegos y
- Árboles de decisión.

b) Técnicas de ingeniería económica como lo son:

- Valor presente
- Análisis de recuperación
- Punto de equilibrio y
- Tasa interna de retorno.

c) Métodos cualitativos o técnicas heurísticas como lo son:

- Delfos
- Tormenta de ideas
- Técnicas de juego
- Grupos T
- Análisis FODA y
- Cadena de fines y medios.⁶⁶

2.3.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN.

Según Agustín Reyes Ponce la planeación "consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización". (Ob.Cit. p.36).

⁶⁶ Idem.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación es primordial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro así como se establecen las medidas necesarias para afrontarlas y en consecuencia una ventaja de planear es el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permitiendo encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son los siguientes:

- Estimula el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista teniendo mas visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo que lo rodea.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo o la corazonada.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer los planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite al ejecutivo evaluar las alternativas antes de tomar una decisión.⁶⁷

⁶⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña u mediana empresa*, 1era ed, Ed. ECAFSA, México 1997, p.34.

Múnch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, 5ta ed, Ed. Trillas, México 1997, p.65.

2.3.3 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN.

La operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa "certeza" ni tampoco bajo condiciones de absoluta "incertidumbre". Las condiciones de "completa certeza" existen cuando mas del 99% de todos los factores relevantes son conocidos, mientras que las condiciones de "absoluta incertidumbre" están presentes sólo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes.

Las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% a 1%) que es conocida como "riesgo".



Figura 1. Gráfica de riesgo.

El riesgo es "el conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda o no ocurrir".

Durante años, los estudiosos de la administración han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación que a continuación se mencionan:

- Minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.⁶⁸

⁶⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 1era ed, Ed. ECAFSA, México 1997, p. 35-37.

2.3.4 LA FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN COMO PARTE INTEGRAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

“La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo” La planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convencidos. La opción la constituye el comportamiento al azar ya que existe una pequeña posibilidad de que las actividades se pudieran coordinar sin planeación, pero tal posibilidad es muy elevada debido a la casi infinita variabilidad de personas y objetivos que la actividad no planeada haya de ser al azar, no funcional y no dirigida hacia los objetivos organizacionales.

TIPOS DE PLANES

Los planes se derivan de los objetivos organizacionales y se pueden clasificar como vigentes o de un solo uso, dependiendo de la frecuencia con la cual se utilicen. A continuación se muestran estas relaciones:

*PLANES DE UN SOLO USO: se dividen así;

a) Planes vigentes:

Políticas: declaraciones generales que orientan la toma de decisión.

Procedimientos: guía de acción secuencial a seguirse de un trabajo.

b) Planes de un solo uso:

Programas: tiempo requerido para realizar actividades.

Proyectos: intención y diseño de ejecutar algo.

Presupuestos: fases de actividad expresados monetariamente.⁶⁹

EL FACTOR TIEMPO Y LA PLANEACIÓN.

El factor tiempo afecta mucho a la planeación en tres formas:

1.- Se requiere de un tiempo considerable para hacer una planeación efectiva.

2.- Con frecuencia es necesario proceder con cada uno de los pasos de la planeación sin la información plena, concerniente a las variables y alternativas, debido al tiempo requerido para reunir los datos y calcular todas las posibilidades.

3.- La cantidad o espacio de tiempo que se incluirá en el plan, debe tomarse en cuenta.⁷⁰

⁶⁹ Idem.

⁷⁰ Ibidem. p.38.

La gran mayoría de organizaciones combinan sus planes a corto, mediano y largo plazo. A continuación se muestran los periodos de la planeación:

Tabla 4. Periodos de la planeación.

<p>NIVEL DIRECTIVO Consejo de administración Director General Gerentes funcionales</p>	<p>Planes a largo plazo de 3, 5 o mas años ¿Qué índice de crecimiento? ¿Qué estrategias competitivas? ¿Qué nuevos productos?</p>
<p>NIVEL ADMINISTRATIVO Subgerentes de área Jefes de departamento</p>	<p>Planes a mediano plazo de 2 a 3 años. ¿Cómo mejorar la programación? ¿Cómo mejorar la coordinación?</p>
<p>NIVEL OPERATIVO Supervisores de línea</p>	<p>Planes a corto plazo de hasta 1 año. ¿Cómo implantar nuevas políticas? ¿Cómo implantar nuevos procedimientos? ¿Cómo aumentar la eficiencia?</p>

Muchas organizaciones (comerciales, industriales o de servicios), ya sean públicas o privadas de más éxito en la actualidad, están aquí por que hace tiempo lanzaron bien el servicio o el bien en el momento adecuado en el mercado de rápida expansión. No obstante, los administradores actuales reconocen cada vez más que los conocimientos y la intuición por si solos ya no son suficientes para guiar el destino de sus grandes organizaciones en el cambiante medio ambiente moderno y están recurriendo a la planeación estratégica.⁷¹

Las políticas y las estrategias dan orientación a los planes: La función clave de las políticas y las estrategias es dar orientación unificada a los planes, es decir, su influencia contribuye a que la organización se acerque a donde quiere llegar, pero por si mismas, no aseguran que se llegue realmente adónde se quiere.⁷²

⁷¹ Idem.

⁷² Ibidem. p. 38-39.

Las políticas y las estrategias, en efecto, confieren estructura a los planes, canalizando las decisiones operativas y a menudo procediéndolas, por lo tanto, cuánto más cuidadosamente se desarrollen y más claramente se entienden las estrategias y políticas, más firme y efectiva será la estructura de los planes. Si esta existe realmente y si este principio se sigue en la práctica, la consistencia de la acción y la eficiencia del empleo de los recursos reemplazarán gran parte del conflicto en la acción y el desperdicio de los recursos que ocurren con frecuencia.

Las políticas son guías generales de acción que se refieren al logro de los objetivos, las políticas definen el universo del cual se toman las decisiones futuras.

Las políticas y estrategias afectan a todas las áreas funcionales de una organización, sin embargo estas tienen también un fuerte efecto sobre otras funciones operacionales (producción, comercialización, personal, etc.).

La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo (s) con un nivel de riesgo aceptable. En otras palabras, la estrategia es una mezcla de objetivos y políticas principales que resulta en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos; la estrategia traza el planteamiento básico de seguir para alcanzar ciertos objetivos.⁷³

DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización, esta crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos.

LA EFICACIA

Cuando los administradores utilizan "recursos" deben esforzarse por ser eficaces y eficientes.

***Eficacia administrativa:** se define en términos del logro de objetivos organizacionales.

***Eficiencia administrativa:** se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo.⁷⁴

⁷³ Idem.

⁷⁴ Ibidem. p.39-40.

Tabla 5. Relación entre los conceptos de eficacia y eficiencia:

USO DE LOS RECURSOS	*EFICIENTE	*No se logran los objetivos y no se desperdician los recursos	*Se alcanzan los objetivos y no se desperdician los recursos
	*INEFICIENTE	*No se alcanzan los objetivos y se desperdician los recursos	*Se alcanzan los objetivos y se desperdician los recursos
		Ineficaz	Eficaz

2.3.5 ASPECTO CAMBIANTE DE LA PLANEACIÓN.

Existe una diferencia muy radical entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que tengan de esta actividad. Algunas personas se rehúsan a planear, al menos conscientemente, prefieren dejar las cosas al azar; sin embargo, estos anti-planeadores no pueden evitar que les alcance la planeación de otros, por lo que frecuentemente resultan víctimas, mas que beneficiados de ésta.

La mayor parte de la planeación convencional la realizan los planeadores profesionales y esta dirigida a los demás. Para ellos la planeación participativa significa considerar las necesidades, deseos y expectativas de los demás, en la manera en que ellos, como expertos la practican. Lo único que los planeadores profesionales creen que no pueden hacer es permitir la participación, pues significa un compromiso directo en el proceso de planeación entre todas las personas que pudieran ser afectadas por ellas directamente.⁷⁵

ORIENTACIONES O TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

Las diferencias esenciales entre estos aspectos se derivan de sus orientaciones temporales. La orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva); otros están orientados al presente (inactiva); algunos otros se orientan hacia el futuro (preactiva); otros mas consideran al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes y se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo (Interactiva).

⁷⁵ Ibidem, p.15.

En la mayoría de las empresas es posible encontrar casos de todas las orientaciones básicas, por otro lado, las orientaciones cambian de tiempo a tiempo, de persona a persona y de situación a situación.

a)Orientación reactivista

A los planeadores reactivistas no les satisfacen las cosas tal y como están, ni la manera en que estas ocurren, prefieren las cosas tal como una vez estuvieran, por lo tanto, buscan regresar a un estado anterior deshaciendo los cambios relevantes; tienden entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión mas clara de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen.

En contadas ocasiones se asesoran de planeadores profesionales, aún cuando al final de sus planes, si los utilizan.

b)Orientación inactivista

Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están, aún cuando no desean retornar al pasado, no les agrada como están desarrollándose las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio. Sus objetivos son la supervivencia y la estabilidad.

Estos administradores no creen que las condiciones actuales sean las mejores posibles, pero no piensan que son bastante buenas mientras ellos se sientan satisfechos con las cosas tal y como son. No reaccionan antes los embrollos creados por los demás hasta que aparece la crisis, es decir, hasta que su supervivencia o estabilidad son amenazadas. No tratan de localizar las causas de las crisis para eliminarlas, sólo procuran deshacerse de las amenazas. En conclusión aprecian más la conformidad que la creatividad.

c)Orientación preactivista

Sus seguidores no desean regresar a un estado previo o disponer las cosas como eran, creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado, por tanto, buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que genere éste.

Al igual que los reactivistas, los preactivistas creen que la tecnología es la causa principal que genera el cambio, sin embargo a diferencia de los primeros, consideran que el cambio es bueno, por lo que ven positivamente la tecnología, pues consideran que hay pocos problemas que la tecnología no pueda resolver, están cautivados por técnicas como son la planeación, los modelos matemáticos para la toma de decisiones, los análisis matemáticos para toma de decisiones y los estudios de costo-eficiencia.

En síntesis la planeación preactiva consiste en predecir el futuro y prepararse para él. Esta preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y de ser posible, explotar las oportunidades futuras.

De las dos partes de la planeación (la predicción y la preparación) la primera es la más importante para los preactivistas, pues creen que es más difícil predecir con exactitud que prepararse eficientemente para un futuro preciso; para ello los preactivistas realizan grandes esfuerzos por mejorar el pronóstico apoyando el desarrollo de la "futurología", así como, los nuevos métodos que tratan de prever el futuro.⁷⁶

d) Orientación interactivista

Los interactivistas, a veces llamados proactivistas, no desean retornar a un estado previo, ni prolongar la situación actual, ni mucho menos pretenden acelerar la llegada del futuro. Ellos niegan lo que implícitamente suponen los inactivistas, los reactivistas y los preactivistas, pues creen que el futuro puede ser influido por lo que uno hace y por lo que hacen los demás, de la misma forma en que las acciones pasadas modificaron el curso del presente.

Estos administradores desean desempeñarse mucho mejor en el futuro de lo que pueden hacerlo en el presente, idealizan el perfeccionamiento de su trabajo, por lo que su objetivo es maximizar su capacidad para aprender, adaptarse y desarrollarse.

Los interactivistas creen que la incapacidad para encontrar verdaderos problemas radica en que uno no está cabalmente consciente de qué cosa es lo que realmente se quiere. Los seres humanos no sólo persiguen fines, también persiguen ideales. Sin embargo, generalmente no se toma en cuenta esta característica del ser humano en todos los tipos de planeación, excepto en la planeación interactiva.

La gente suele perseguir tres tipos de fines:

- Los objetivos: son fines que esperamos alcanzar en una fecha posterior, hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
- Las metas: son fines cuantificados que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.

⁷⁶ Ibidem. p.16-17.

- Los ideales: son fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea.⁷⁷

Dependiendo de qué tipos de fines toma en cuenta, la planeación se puede clasificar en: operativa, táctica y estratégica:

***Planeación operativa:** consiste en seleccionar medios para perseguir metas fijadas, establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación por lo común es a corto plazo (hasta un año).

***Planeación táctica:** es aquella que consiste en seleccionar los medios y las metas para alcanzar objetivos dados, fijados por una autoridad superior, por ejemplo si el objetivo de una empresa es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes cinco años, tal objetivo puede ser asignado al departamento de ventas. Este decidirá si su empresa puede alcanzar a los competidores con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta) para el período cubierto por su plan. A continuación seleccionará los medios por los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a darse en mediano plazo (dos a cinco años).

***Planeación estratégica:** consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco o más años).

***Planeación normativa:** es aquella que requiere la selección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un período indefinido; es decir, no tiene un horizonte fijo.⁷⁸

2.3.6 EL CAMBIO ESTRATÉGICO.

La planeación estratégica se ha hecho importante para los administradores, ya que les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes podían operar sobre el supuesto de que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia siempre sea una guía de digna

⁷⁷ Ibidem. p.18.

⁷⁸ Ibidem. p.19-20.

confianza y los administradores se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los problemas únicos y las oportunidades del futuro.

La naturaleza del proceso de formulación de estrategias lo hace un proceso dinámico e interactivo, por ejemplo, los resultados de una estrategia general podrían cambiar el medio ambiente, a tal grado, que los valores de la administración cambiarían y llevarían a una estrategia reconsiderada.

La dificultad de resolver en qué proporción los recursos de una organización se debe destinar para mejorar su eficacia y en que proporción a mejorar su eficiencia se complica, porque los cambios ambientales importantes que determinan la efectividad empiezan generalmente siendo muy pequeños y se desarrollan poco a poco.

Esto hace sumamente difícil distinguir los factores realmente críticos de las muchas variables ambientales que están cambiando al mismo tiempo, particularmente, en vista de que las exigencias de eficiencia limitan estrictamente los recursos que pueden destinarse a investigar el ambiente para descubrir cambios estratégicos o en forma de evolución.⁷⁹

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – TÁCTICA – OPERATIVA

Las empresas necesitan una red de decisiones para su buen funcionamiento, así como toda área funcional, departamento o sección de las empresas han estado sujetas a la planeación en algún grado y al referirme a "planeación en algún grado", hago énfasis a los tipos de planes que existen como lo son: la *planeación operativa*, que abarca planes a corto plazo; la *planeación táctica*, que integra planes a mediano plazo, es decir de dos a cinco años; y por último la *planeación estratégica*, que abarca planes a largo plazo que son aquéllos de más de cinco años. En la actualidad, la pequeña y mediana empresa deben realizar la planeación estratégica.

Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla ya que: analiza la situación actual y la que se espera del futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Y en realidad este es un proceso muy complejo, ya que requiere de un enfoque de sistemas para identificar y analizar factores externos de la empresa y confrontarlos con las capacidades de ésta.

⁷⁹ Ibidem. p.40-41.

EL OBJETIVO DE PERMANENCIA

Dentro del "para qué" de las empresas hay puntos importantes a alcanzar como son la generación de la riqueza, la permanencia, la realización de personal y de servicio.

La permanencia de una empresa tiene una mayor probabilidad de lograrse cuando los objetivos de servicio y de realización personal se alcanzan, es decir, que aunque la permanencia de la empresa es un objetivo de toda empresa, cumple la función de medio; por lo tanto la permanencia es una condición que se necesita para que los objetivos de servicio y de realización pueden realizarse, dice Luther G.

¿EMPRESA O NEGOCIO?

El objetivo de permanencia permite diferenciar el concepto de empresa del concepto de negocio, ya que la principal diferencia entre estas, es que *la empresa* busca la permanencia y *el negocio* por el contrario no, ya que éste último es un comercio a corto plazo, así como la especulación e incertidumbre forman una parte importante de él.

El negociante se distingue por ser oportunista y no por aprovechar las oportunidades que brinda el entorno interno y externo, como lo hace la empresa, ya que el negociante gana dinero a través del negocio, pero no genera empresas que logren alcanzar la permanencia, esto resalta la visión a corto plazo de estos negocios y cabe destacar la inexistencia de garantía del bien o servicio que adquiere el cliente en un negocio. En contraste de esta situación se encuentran las empresas con una visión de permanencia a través del tiempo, brindando al cliente una garantía sobre el bien o servicio que adquirirá el cliente

Es un problema común y constante que los clientes confundan a los negocios con empresas, ya que los negocios aparentan seriedad al igual que las empresas, sin embargo al paso de un tiempo suficiente, se apreciara la diferencia entre ambos, ya que la empresa habrá logrado su objetivo de permanencia y el negocio habrá desaparecido; es como un famoso dicho popular: "las mentiras siempre salen a relucir tarde que temprano"

La planeación se hace en un ambiente de especulación e incertidumbre, por ende, los gerentes deben realizar suposiciones o pronósticos, así como también haciéndose la siguiente pregunta clave: *¿Pretende usted que su empresa se mantenga activa unos años o desea que siga funcionando por muchos años más?* Con la respuesta de esta pregunta, el gerente sabrá que giro tomar ya sea el de negocio o empresa; si es el de una empresa, será necesario planear el futuro de

ella, ya que un gran problema de las pequeñas y medianas empresas, en términos generales, es que sus actividades no están debidamente planeadas y en consecuencia jamás alcanzarán el objetivo de permanencia.

2.4.1 ¿QUÉ PROBLEMAS LLEVA CONSIGO LA FALTA DE PLANEACIÓN?

Como ya mencione con anterioridad, la falta de planeación provoca en la pequeña y mediana empresas, una serie de consecuencias negativas que pueden ser las originarias de su fracaso y que también podrían afectarles en su permanencia en el mediano y largo plazos.

En la siguiente tabla 6 se muestra en forma de resumen las consecuencias que lleva consigo la falta de planeación en una empresa pequeña y mediana específicamente:

Tabla 6. Consecuencias de la falta de planeación.

PROBLEMAS POR LA FALTA DE PLANEACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Excesivas situaciones imprevistas.• Inexistencia de una "media" para poder controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración.• Falta de una guía de acción clara y precisa.• Peligrosa visión a corto plazo.• Falta de criterios para decidir sobre las inversiones productivas y los gastos a realizar y• Falta de control.

Si lleváramos a cabo un análisis de las seis consecuencias que se muestran en la tabla 6, se puede asegurar que como resultado se obtendría que la empresa tiene un factor básico: "el desperdicio" y en esta palabra se resume el problema de la falta de planeación.

Sin embargo falta nombrar en un aspecto que con mucha frecuencia no se piensa, pero que va implícito como una gran consecuencia más de las seis consecuencias antes nombradas: los *altos costos* que generará la ausencia de una planeación.

Al referirnos a los *altos costos*, se quiere dar a entender que habrán pérdidas o desperdicios económicos múltiples, como lo son:

- Desperdicio de dinero
- Desperdicio de oportunidades y
- Desperdicio de tiempo.

Estos tres factores que deberían de ser positivos para el desarrollo óptimo de una empresa, se conjugan negativamente en forma de desperdicio, produciéndose entre ellas un efecto que se llama "sinergia", es decir que cada una de estos tres factores potencia la dimensión e importancia de las otras y la unión de todas hace que el resultado sea mayor que la suma de los efectos aislados de cada una de ellas.

Esto se refleja en la incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades (oportunidades), restando potencial al desarrollo y fortalecimiento financiero de la empresa (dinero), exigiendo con esto más tiempo para resolver situaciones conflictivas (tiempo).

La influencia de esas tres áreas de desperdicio puede traer consigo que la empresa caiga en un peligroso círculo vicioso que pueda llevarla finalmente a la quiebra y al cierre.

Los administradores tenemos dos tipos de responsabilidades; la primera radica en fijar planes y objetivos actuales, cumpliendo esto con las decisiones operativas y cotidianas que los administrador tomamos; la segunda abarca fijar planes y objetivos a futuro y estos se logran por medio de la planeación. Los administradores ejecutamos esas responsabilidades al asignar los recursos humanos, financieros, materiales y/o técnicos a las diversas áreas funcionales básicas de las empresas para que operen con resultados útiles y efectivos.

¿Por qué hay que planear actividades globales de una empresa? Pues ya que si al planear y ejecutar actividades aisladas se obtienen ventajas y beneficios, se multiplicarían mejor si se planea estratégicamente todas las funciones y acciones de la empresa.

Las ventajas de aplicar la planeación estratégica es que:

- Ayuda a establecer objetivos específicos claros y precisos para toda la empresa.
- Ayuda a establecer un plan de trabajo que permita alcanzar esos objetivos con eficacia y eficiencia, ya que estas dos últimas unidas generan rentabilidad.

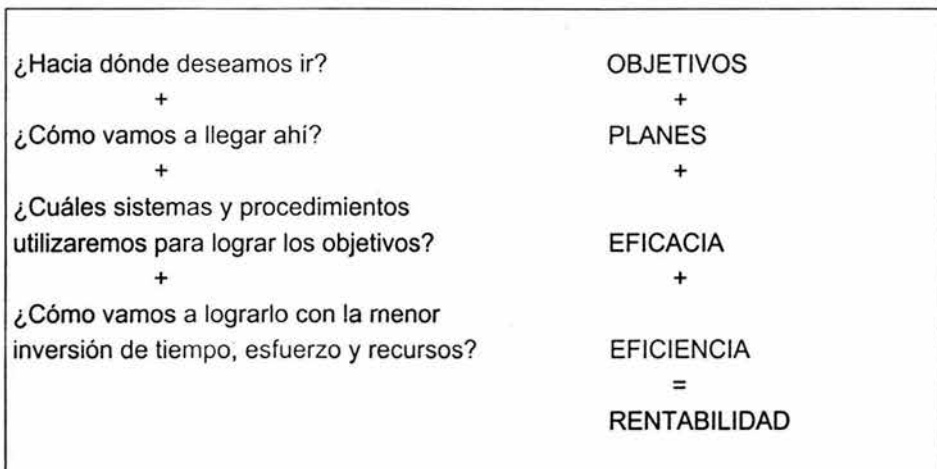


Figura.2. La eficacia y la eficiencia generan rentabilidad

La unión de la eficiencia y la eficacia producen mayor rentabilidad, ya que permite alcanzar los objetivos y planes con la menor inversión posible.

2.4.2 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Durante mucho tiempo la "estrategia" fué empleada por los militares como una manera de designar aquéllos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las "tácticas" por su parte, se consideraban como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Christensen R. y Andrews K. define así la estrategia: " Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él", por otro lado *Rossi y Kammi* la definen así: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica".

Se puede concluir que las "estrategias" son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada; las "estrategias" no tienen la finalidad de señalar la manera de

cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, pues eso corresponde a los programas de apoyo.

Dentro de este contexto, las "estrategias" se refieren al plan general de la empresa para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La "estrategia" representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios, contestando a preguntas básicas como lo son:

- ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo competimos?
- ¿Qué tipo de organización somos nosotros?
- ¿Qué estamos tratando de lograr?

La estrategia que se utiliza para competir se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de obtener ventajas competitivas.

PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIAS

En una empresa se estudian las condiciones de los diferentes segmentos de mercado en donde se libra la lucha competitiva y también la estructura de las fuerzas competitivas.

En una organización por lo menos, las principales estrategias que le dan una dirección que abarca todo, se encontrarán en las áreas que se muestran en la siguiente tabla 7.

Tabla 7. Áreas de una organización con sus principales estrategias.

ÁREAS	DESCRIPCIÓN
1.Productos	*Una empresa existe para suministrar bienes o servicios; la estrategia es entender eficientemente al cliente.

Continúa Tabla 7.

2.Mercadeo	*Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
3.Crecimiento	*Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿cuánto crecer y qué tan rápido? y ¿ en dónde crecer?
4.Finanzas	*Es la estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
5.Organizacional	*Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa, ya sea que centralice o descentralice.
6.Personal	*Esta estrategia es muy variable y esta relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación del desempleo, productividad, etc.
7.Relaciones Públicas	*Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa.

La actividad empresarial se lleva a cabo en un medio dinámico y cambiante: la "estrategia"; al analizar los factores que confluyen en el medio competitivo lo hace en función del tiempo, para anticipar las transformaciones de índole financiera, económica, tecnológica, etc., que afectarían el desarrollo del negocio. Esto es predicción a largo plazo.

ESTRATEGIAS PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA

Aquí explicaré la aplicación de estrategias genéricas de acuerdo al tamaño de la empresa.

A)Estrategia para empresas pequeñas

En este tipo de empresas el tamaño condiciona el volumen de producción y por lo tanto otros factores involucrados como lo son los costos de producción y la participación en el mercado.

Considero importante señalar los siguientes puntos fuertes de la pequeña empresa y son:

- *La flexibilidad:* son organizaciones con estructura elástica y con poco personal: los empleados desempeñan diferentes funciones, adaptándose cada uno a las necesidades de la empresa, convirtiéndose así en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.
- *Su movilidad:* se puede movilizar a los empleados en forma inmediata ante cambios en las condiciones del mercado; ganando tiempo.
- *Rápida toma de decisiones:* esta puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiera, o en caso contrario, suspender una acción que decida si la situación lo amerita.
- *Segmento de mercado reducido:* esto es una ventaja para estas empresas, ya que será difícil que sean atacadas por empresas grandes.
- *Cambio de segmento:* ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido; su ventaja de su facilidad de saltar de segmento en segmento para sobrevivir, debido a su pequeña estructura organizacional.

Cuando la pequeña empresa crece, formaliza su estructura organizacional y recurre a otras estrategias competitivas, preferentemente a la estrategia lateral (ataque lateral).

B)Estrategia para empresas medianas

En este tipo de organizaciones, la estrategia que se deberá de seguir estará de acuerdo con los recursos disponibles. En realidad no existen recetas a la medida de cada empresa, sólo es posible recomendar acciones de tipo general.

La limitación de los recursos en las empresas medianas no les permiten efectuar ataques frontales en contra del líder, y en este caso se recomienda el ataque lateral. La estrategia y las medidas tácticas se orientan en este sentido, ¿qué es un ataque lateral?, esto puede quedar claro con el siguiente ejemplo.

Ejemplo 1.- Cuando un producto líder logra ocupar un cierto segmento de mercado, se puede diseñar un producto cuyas características permitan atraer a un cierto número de clientes del segmento considerado; es decir, se forma el mercado a expensas del líder.

Ejemplo 2.- Es cuando una empresa produce un artículo que realiza funciones semejantes al producto líder, pero con diferentes características en cuanto a tamaño, versatilidad o sencillez de operación. El producto nuevo contendrá elementos novedosos que puedan ubicarlo en una categoría especial.

Una estrategia de ataque lateral requiere de investigaciones profundas, previsión certera, audacia y movimientos atrevidos, pues si fracasa, las pérdidas serán desastrosas.

2.4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores nos podemos preguntar qué debe hacerse en el largo plazo para lograr los objetivos organizacionales; el largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro; por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.

DEFINICIONES

La definición de *Steiner* es " la planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos"

La definición de Aguirre O. es que "la planeación estratégica es el proceso de decidir que se va hacer, como se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de planes estratégicos, tácticos y operativos"

De manera muy personal considero que está es una definición que enmarca lo más importante de la planeación estratégica.

De las definiciones anteriores deducimos que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro; además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales (producción, comercialización, etc.) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

En el párrafo superior se menciona que la planeación estratégica es *integradora* esto hace énfasis a que hace una unión entre las partes de la empresa como lo son la producción, la comercialización, las finanzas y el personal. La mayoría de las empresas esta operando conforme al método de formulación de estrategias denominado "planeación".⁸⁰

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años, ya que los administradores se encuentran definiendo la misión de las empresas en términos específicos, dándoles con esto a las empresas dirección y propósito y en consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica, dice *Steiner*, esto se muestra en la tabla 8.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hasta ahora se ha referido a que es una estrategia y a definir la planeación estratégica y su porqué, así que ya es tiempo de tratar sus principales características.

La planeación estratégica es la más importante y la de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones. Este tipo de planeación proporciona también la estructura de la planeación táctica y operativa, planeaciones detalladas necesarias para poner en práctica la estrategia.

La planeación estratégica tiene varias características distintivas que se mostrarán en la tabla 9

⁸⁰ Ibidem. p.47-55.

Tabla 8. Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.

ACONTECIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
1.-Aceleración del cambio tecnológico.	*A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas, esto hizo necesario que las empresas buscarán nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante a la competencia.
2.-La creciente complejidad de la actividad gerencial.	*Los gerentes tiene que enfrentarse a factores externos como son: la inflación, el aumento de los costos fijos, los traslados de los mercados, la responsabilidad social y la práctica administrativa.
3.-Creciente complejidad del ambiente externo.	*La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
4.-Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	*Muchas decisiones estratégicas descansan mas bien en la expectativa de utilidades a largo plazo que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver mas hacia el futuro.

Tabla 9. Características de la planeación estratégica.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1.-Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.	*En primera instancia, solo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa, además es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en los niveles inferiores.

Continuación Tabla 9.

2.-Trata con cuestiones básicas.	*Da respuesta a interrogantes como: ¿en qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? y ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían de serlo?
3.-Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	*Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿cuáles alternativas estarán mas de acuerdo con nuestra estrategia?
4.-Se trata de una planeación de largo alcance.	*Implica un tiempo mas largo que otros tipos de planeación.
5.-Analiza el medio ambiente: interno y externo de la empresa.	*Presupone estudiar el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudiar el entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

2.4.4 PLANEACIÓN TÁCTICA.

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización.

El periodo de planeación para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años; sin embargo la duración del periodo podrá variar. Por ejemplo: en sectores estables como el ramo de los servicios públicos, podrá ser mas largo (seis años); en las industrias que afrontan condiciones externas rápidamente cambiantes podrán ser más corto (tres o cuatro años).

De acuerdo con los autores *Gilbert X. Lorange P.* la planeación a mediano plazo esta integrada por dos partes diferentes, pero relacionadas y son:

- La proyección o pronóstico de las actuales actividades de la organización respecto del periodo de planeación.
- El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

Las dos partes del proceso están relacionadas de dos maneras importantes:

- La primera forma es si la proyección de actividades dista mucho de los objetivos deseados, será necesario que se inicien nuevos programas para cerrar tal brecha. Esto podría ser que las aspiraciones de los administradores de la empresa fueran mas modestas. La diferencia entre los objetivos y el pronóstico es la que se refiere a la "brecha de planeación" hace resaltar la necesidad de nuevos planes.
- La segunda forma constituye la formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros pro forma o proyectados a lo largo de un horizonte de planeación a mediano plazo. Estos estados financieros requieren una combinación de datos tanto de las proyecciones de las operaciones de las actuales como de los planes de nuevas actividades.

DEFINICIONES DE PLANEACIÓN TÁCTICA

Certo S. la define así: "Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización".

Aguirre Octavio la define así: "Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevara a cabo la empresa".

Gómez Ceja la define así: "Es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica".

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o al menos hacia el futuro.

COORDINACIÓN DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y LA ESTRATÉGICA

Ambos tipos de planeación son necesarios pues se complementan entre si, ya que los administradores necesitan de planeación estratégica y táctica para tener éxito en sus organizaciones, ya que la planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

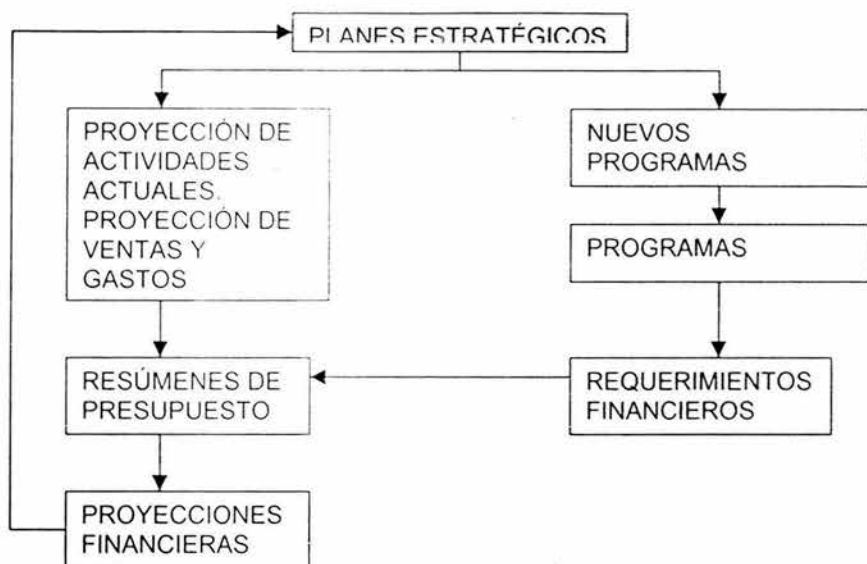


Figura 3. Planeación táctica.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN A MEDIANO PLAZO (TÁCTICO): Por lo común los datos presupuestados se elaboran bajo la forma de estados de resultados y balances generales proforma o proyectados, así como en proyectos del flujo de efectivo para el periodo de planeación; estos estados proforma permiten a los administradores de la empresa que proyecten los resultados financieros para sus planes y realicen cambios si los resultados pronosticados se consideran no aceptables.

ALCANCE DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA: Los objetivos y la amplia estructura organizacional que se desprende del proceso de planeación estratégica no bastan para asegurar el esfuerzo unido para la ejecución de la estrategia.

Verdadera importancia reviste para la buena marcha de un organismo el desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, ya que el uso de estas técnicas constituyen una valiosa herramienta para al toma de decisiones ejecutivas.

Para una mejor comprensión del alcance que tiene la planeación táctica en la toma de decisiones de una organización se presenta la figura 4.

COMERCIALIZACIÓN
*Ventas
*Participación en el mercado
*Nuevos segmentos
*Nuevos productos
*Precios competitivos
*Canales de distribución
*Medios de promoción
PRODUCCIÓN
*Demanda de producción
*Nivel de inventarios
*Rotación de inventarios
*Calidad del producto
*Capacidad instalada
*Capacidad utilizada
*Margen de desperdicio
FINANZAS
*Flujo de efectivo
*Composición de activos
*Estructura financiera
*Costo de venta
*Punto de equilibrio
*Utilidad
*Rentabilidad de las inversiones
PERSONAL
*Reclutamiento y selección
*Contratación de personal
*Inducción
*Capacitación
*Perfiles de puestos
*Administración de sueldos y salarios
*Prestaciones

Figura 4 Alcance de la planeación táctica.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación a mediano plazo comúnmente identifica la planeación del futuro inmediato, es decir, los próximos meses o posiblemente dentro de dos años. Es especialmente eficaz en la oficina para establecer tablas de tiempo de facturación, trabajo de duplicación y otras actividades similares. Muchos programas de adiestramiento en la empresa son de un tipo a mediano plazo, así mismo los esfuerzos para instituir un programa de mantenimiento de maquinaria y equipo.

En realidad, los logros se visualizan, pero los planes para alcanzarlos deben basarse en hechos, sobre las realidades de las cosas y condiciones en las que el objetivo esperado ha de lograrse.

Ahora bien, la planeación táctica tiene diversas características que la diferencian de los demás tipos de planeación, como se muestra a continuación:

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA.

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas ¿dónde estamos ahora? y ¿adónde deseamos ir?, la planeación táctica responde a la pregunta ¿cómo llegamos allá?.

La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Cuatro son los elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional que se mostrarán a continuación en la figura 5.

PLANEACIÓN Táctica	OBJETIVOS	*Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.
	TÁCTICAS	*Constituyen el conjunto de acciones que se implementarán para el logro de los objetivos funcionales establecidos.
	PROGRAMAS TÁCTICOS	*Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica determinando y especificando la duración de cada actividad.
	PRESUPUESTOS	*Son esquemas que definen en términos monetarios, la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

Figura 5. Elementos básicos de un plan táctico funcional

Tabla 10. Ilustración de Objetivos.

ÁREA FUNCIONAL	RESULTADOS ESPERADOS	PERIODO DE DURACIÓN
*Comercialización.	*Aumentar en 10% el volumen de ventas durante el (año).	2 años
*Producción.	*Disminuir en 5% el nivel de desperdicio durante el (año).	2 años
*Finanzas.	*Otorgar en efectivo el 20% de las utilidades netas a los accionistas para el (año).	3 años
*Rec. Humanos.	*Incrementar un 10% la productividad del personal durante el (año).	2 años

Tabla 11. Ilustración de tácticas.

OBJETIVOS	TÁCTICAS
*Aumentar un 10% el volumen de ventas durante el (año)	*Desarrollo de campañas publicitarias. *Fortalecimiento de los vendedores con capacitación. *Incremento de las comisiones otorgadas a vendedores.
*Disminuir en 5% el nivel de desperdicio durante el (año)	*Sustitución de maquinaria. *Nuevos métodos de procesamiento. *Capacitación al personal.

Tabla 12. Ilustración de programas tácticos.

OBJETIVOS	TÁCTICAS
*Lograr la participación en el mercado nacional del 15% durante el (año).	*Incrementos en fuerza de ventas. *Apertura de nuevos canales de distribución. *Realizar campañas de promoción y publicidad.

PROGRAMA TÁCTICO

ACTIVIDAD	SECUENCIA	DURACIÓN	PERIODO DE REALIZACIÓN
*Investigación del mercado potencial.	1	5 semanas	05 de enero al 09 de febrero.
*Investigación del mercado actual.	2	6 semanas	16 de febrero al 27 de marzo.
*Análisis de segmentos de mercado.	3	3 semanas	30 de marzo al 17 de abril.
*Estudio de la competencia.	4	4 semanas	20 de abril al 22 de mayo.

ILUSTRACION DE PRESUPUESTOS

Todos los organismos hacen planes; no se puede concebir ninguno cuyos administradores no estén pensando en el futuro de la organización, es decir, cuáles son sus objetivos y cuál sería el mejor método para lograrlos.

Aunque la mayoría de los administradores hacen planes, hay diferencias en la forma de planear tales como:

- Algunos formulan planes sin que trasciendan.
- Unos hacen borradores de estimaciones, sin aplicar técnica.
- Otros expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan en forma ordenada y sistemática, esto es presupuestar.

2.4.5 PLANEACIÓN OPERATIVA.

La fase final de una planeación integral es la "planeación operativa", que consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica; es indispensable llevar a cabo esta función para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados.

El uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa de manera integral.

Los niveles inferiores de una empresa se ocupan de la puesta en práctica de los planes, las políticas y de los programas que se derivan de la planeación estratégica. Esta actividad requiere unos periodos de planeación más cortos (tres, seis, doce meses). Así mismo al nivel de puesta en práctica, se espera la existencia de un mayor interés hacia la técnica y el sistema que rodean las actividades rutinarias de planeación.

En este tipo de planeación es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos, si ellos es posible.

Algunos planes sin embargo no pueden ni deben ser traducidos en términos financieros, por ejemplo: el plan de diseñar y poner en marcha un programa de auditoria de calidad o un plan para mejorar las relaciones de la empresa con la comunidad y como último ejemplo: el de elevar la moral de los trabajadores en un programa de producción para un mes, un trimestre o un semestre.

Así, el dar a un plan el carácter de mediano o de corto plazo depende hasta cierto punto de si el plan considerado como de corto plazo es parte de un plan más amplio.

La duración de un plan es significativo no sólo como base para su clasificación, sino también, como índice de dificultad en evaluar su éxito. Como norma es más difícil evaluar planes a largo plazo que los de corto plazo, porque su duración es a veces más extensa que la de su originador.⁸¹

⁸¹ Ibidem. p.57-66.

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN OPERATIVA

Ahora expondré algunas de las definiciones de autores reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a tales conceptos.

Stoner J. La define así: "Son planes que suministran los detalles de la manera cómo se alcanzarán los planes estratégicos".

Aguirre O. la define así: "Son planes a corto plazo los que se desarrollan para actividades operativas de la organización".

La planeación a corto plazo, como la de mediano plazo, es una extensión de los planes a largo plazo de la empresa. Este proceso de planeación de la empresa se concentra en presupuestos flexibles que se elaboran en este nivel específico y para el año siguiente.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

Este tipo de planeación a corto plazo, en la mayor parte de las organizaciones cubre un periodo de un año. El mecanismo de planeación a corto plazo mas utilizado es el sistema de presupuestos operacionales, la *administración por objetivos* (APO) se considera un segundo mecanismo de planeación a corto plazo que se utiliza en muchas organizaciones.

Los presupuestos de operación tienen dos funciones principales de planeación y son:

- Reflejar los planes estratégicos y de mediano plazo dentro de las decisiones actuales y
- Planear para tener operaciones eficientes. Esto significa que se trata de maximizar las utilidades a corto plazo dentro de las restricciones de planes estratégicos y a mediano plazo.

Para lograr estos fines se requieren dos diferentes conjuntos de datos o insumos y son:

- El primero se refiere a la información financiera concerniente a aquella parte de los planes a mediano plazo que se habrán de llevar a cabo durante el siguiente periodo de operación.
- El segundo se trata del pronóstico de ventas para el siguiente periodo.

La planeación a corto plazo comprende la formulación de presupuestos operativos y de estados financieros proforma o proyectados para el siguiente periodo.⁸²

RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA.

Es un hecho que la mayor parte de los gerentes de una organización no desarrollará el plan estratégico directamente, sin embargo, pueden estar involucrados en este proceso de dos maneras:

- A) Por lo general, influyen en el proceso de la planeación estratégica al proporcionar insumos en la forma de datos y sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad.
- B) Tienen que estar completamente conscientes de lo que implica el proceso de planeación estratégica, así como los resultados, puesto que todo lo que hacen sus respectivos departamentos y los objetivos que establecen para sus áreas de responsabilidad deben derivarse del plan estratégico.

Por tanto en organizaciones bien administradas existe una relación directa entre al planeación estratégica y la planeación táctica (la que los administradores llevan a cabo en todos los niveles de la empresa). Desde luego, el punto central de la planeación y las perspectivas del tiempo serán diferentes, en la figura 6 se muestra la relación entre el plan estratégico y los planes operativos e indica de manera muy clara que todos los planes deben de derivarse del plan estratégico y al mismo tiempo han de contribuir a su realización.⁸³

Los objetivos a nivel operativo: son de utilidad para todos los niveles de administración de un organismo para que esté prospere, los altos dirigentes deben conocer a fondo los fines que se persiguen en cada una de las actividades básicas de la organización. Esto es válido también para los demás niveles y para el personal ejecutivo. Dentro del plan general cada administrador establece los objetivos que corresponden a su departamento o grupo.

Los objetivos son además el medio que mantiene la unidad entre todos los planes, por ejemplo, si un programa de capacitación es necesario, o si se justifica la preparación de algún presupuesto, estas son cosas que podemos justificarnos con su utilidad para alcanzar el objetivo señalado.

Los objetivos a nivel operativo se establecen de manera más corta, menos detallada y menos sujeta a un posible cambio.

⁸² Ibidem. p.68.

⁸³ Ibidem. p.70.

Procedimientos a nivel operativo: de la misma manera en que una política es una guía para la reflexión y la decisión, un procedimiento es una orientación para la acción; los "procedimientos" son pasos para llevar a cabo un trabajo determinado.

Un procedimiento puede dictar los pasos que debe seguir quién lleva a cabo una entrevista de empleo para verificar datos y referencias de los solicitantes.

Una técnica que debe utilizar la mayor parte de los organismos es un "Manual de Procedimientos" o un conjunto de ellos, ya que es una herramienta que fortalece la capacidad para realizar el trabajo. Cuando se conoce y se comunica el método deseado se logra el orden y uniformidad de la manera en que debe realizarse cada trámite.

Programas operativos: estos sirven para especificar períodos para la determinación de actividades concretas. Antes de invertir dinero en personal, materiales, maquinaria o equipo, es de gran importancia determinar la forma más conveniente de alcanzar nuestros objetivos, especialmente si debemos coordinar nuestros actos con las de otras personas y otros departamentos. Será muy difícil conseguir esta coordinación si cada integrante de un equipo de trabajo opera por su lado y según sus preferencias. Por lo tanto, antes de tomar cualquier iniciativa hay que establecer la cronología y prioridad de cada una de las actividades que debemos cubrir antes de llegar al resultado final.

Como el tiempo es un factor cuyo valor es muy importante, debemos pensar en la mejor forma de utilizarlo, podremos ocuparnos de cada problema que surja cumpliendo cada etapa con la prontitud y la eficacia que nos permite nuestra capacidad o bien podemos meditar cuidadosamente con anterioridad para establecer un orden de actividades que facilite la realización del programa dentro del tiempo asignado.

La programación nos proporciona un medio de explorar diversas alternativas y decidir la manera más rápida y económica de alcanzar el fin deseado.⁸⁴

⁸⁴ Ibidem. p.72-73

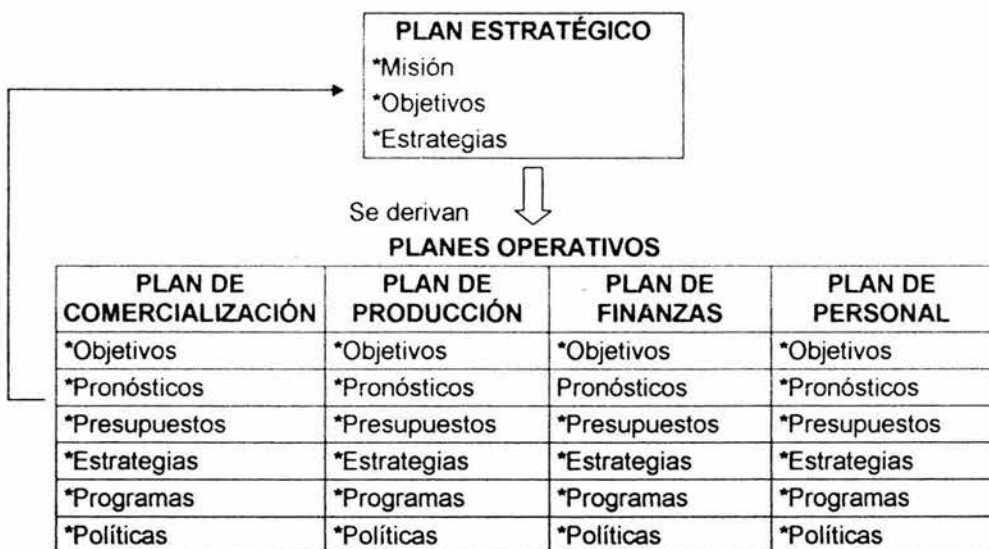


Figura 6. Relación entre plan estratégico de la empresa y los planes operativos.⁸⁵

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA.

La planeación operativa se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar a cierta independencia, para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable y sobre todo, permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.

La planeación operativa implica el diseño de la forma de llevar a cabo la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose aquí con la planeación estratégica y táctica.

Ahora bien, la planeación operativa tiene una serie de características principales, entre las más importantes están las siguientes:

⁸⁵ Ibidem. p.70.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN.

- Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- El periodo de duración es a corto plazo.
- Constituye el soporte de planes tácticos.
- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área correspondiente.
- El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.
- Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA.

La planeación operativa la conforman tres elementos básicos como se muestra en la Tabla 13:

Tabla 2.13. Elementos de la planeación operativa.⁸⁶

OBJETIVOS	*Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.
PROCEDIMIENTOS	*Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.
PROGRAMAS OPERATIVOS	*Son aquéllos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de una área de la organización.

A continuación presentaré a manera de ejemplo la descripción de un plan operativo:

***Plan operativo:** Incrementar la seguridad industrial en las instalaciones.

***Fundamentación:** Disminuir el número de accidentes.

***Vigencia del plan:** del 01 de Enero (año) al 31 de Diciembre al (año).

***Área funcional:** Producción.

***Unidad orgánica:** Seguridad Industrial.

***Responsable del plan:** Supervisor de Producción.

***Objetivo:** Disminuir los accidentes de trabajo en 20% respecto al año anterior.

***Procedimientos:** Adiestramiento al personal en el uso de equipos.

***Asignación de recursos:** Financieros: \$0000000 Humanos: hrs./ Hombre/ Mes.

***Contribución del plan al logro de:** Seguridad.

***Objetivos funcionales:** 2%.

***Objetivos Organizacionales:** 0.01%.⁸⁷

⁸⁶ Ibidem. p.71-72.

⁸⁷ Ibidem. p.73.

2.5 CÓMO DISEÑAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Muchas empresas pequeñas y medianas de más éxito en la actualidad sobreviven porque hace años lanzaron el producto (bien o servicio) adecuado en el momento apropiado a un mercado de rápida expansión.

Muchas decisiones críticas del pasado se tomaron sin razonarse ni planearse estratégicamente; talvez se basaron en conocimientos o se debieron a la buena suerte, pero eso ahora ya no es importante, ya que de cualquier forma que haya sido, dieron el impulso a esas empresas hasta donde están hoy.

No obstante, los administradores modernos actuales reconocen cada vez más que los acontecimientos y la institución por si solos ya no son suficientes para guiar el destino de las organizaciones en el actual medio ambiente cambiante, y por ello están recurriendo cada vez más al uso de la planeación estratégica.

LAS NEGOCIACIONES DEL FUTURO.

Cuando un administrador toma decisiones de asignación para negociaciones de hoy, trabaja con un conjunto de variables más o menos conocidas y son las siguientes:

- Los bienes o servicios de hoy.
- Los clientes de hoy.
- Los precios de hoy.
- Los costos de hoy.
- La capacidad productiva y la tecnología de hoy.
- La competencia de hoy.
- Las leyes y las costumbres de hoy.

Aunque el administrador de éxito no tenga información suficiente para tomar decisiones correctas, le ayuda el hecho de que obtiene una información regresiva relativamente rápida en cuanto a las decisiones que afectan las negociaciones actuales.

La situación cambia espectacularmente cuando se trata de adoptar decisiones sobre negociaciones a futuro; las variables conocidas de hoy se vuelven las variables desconocidas a futuro. Sólo hay una cosa cierta en cuanto a las negociaciones a futuro. *serán diferentes de las del presente.*

Así pues, la planeación estratégica es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar las negociaciones del futuro.

La idea de que las negociaciones a futuro serán diferentes, es crucial para comprender la planeación estratégica.

¿NECESITA USTED PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Si usted prefiere “salir del paso” en cuestiones de sus negocios; entonces para usted tal vez la planeación estratégica no tenga mucho valor o utilidad, pero si a usted le interesa planear y controlar su crecimiento; si desea aumentar sus utilidades o si pretende reducir al mínimo los riesgos para lograr la supervivencia de su empresa, probablemente necesite establecer la planeación estratégica.

2.5.1 CÓMO INICIARSE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Como es lógico, después de fijar los objetivos, el paso fundamental siguiente consiste en determinar la “forma de alcanzarlos”: esto es lo que se conoce como “estrategias”. Ahora bien, en toda estrategia intervienen cinco factores básicos: recursos, acciones, personas, controles y resultados.

¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Un plan analiza la situación actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que se requieren para lograrlo.⁸⁸

Aplicando este concepto de plan al área específica de los “planes estratégicos” podemos definir a este como:

“Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que al mismo tiempo establezca los mecanismos de control de dichos logros”.

⁸⁸ Ibidem. p.77-78.

Pero surge una pregunta, ¿por qué por escrito?, pues un aspecto importante es porque es un "documento formal" y como tal debe elaborarse por escrito.

En consecuencia, no se trata de planes mentales; de sueños o deseos, de apuntes desorganizados, de ideas poco elaboradas o de planes poco prácticos, sino que es un documento formal elaborado por tres razones:

- Sólo un documento formal elaborado con aprobación del dueño de la empresa tendrá la obligatoriedad que requiere un plan estratégico.
- Sólo si se elabora por escrito, el plan estratégico podrá convertirse a lo largo del periodo de su aplicación en la "medida" contra la que habrán de confrontarse las actuaciones, actividades y comportamientos de la empresa en su búsqueda por alcanzar objetivos organizacionales.
- Sólo por escrito, un plan de negocios podrá convertirse en un eficaz instrumento de comunicación interna y externa.

¿Por qué la empresa necesita de un plan estratégico?; simplemente lo necesita porque sin él la empresa será como un barco sin timón y esto no es el modelo o la imagen de eficiencia que la pequeña y mediana empresa necesita, ni tampoco la mejor inversión.

Un plan es necesario porque nadie puede tener presente muchos detalles mientras resuelve una docena de asuntos diferentes que propician desperdicio de recursos o errores graves, aún los mejores profesionistas trabajan con base en un plan; para hacer las cosas más fáciles hay que pensar con anticipación en todos los movimientos estratégicos.

Hay que tomar en consideración que cuando un propietario esta compitiendo, hay competidores que también tienen planes, y además que son agresivos y hábiles al diseñar algunos planes contra usted, esta es la razón por la que hay que adelantárseles a su propio plan antes de que ellos lo hagan.

2.5.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE SISTEMAS: Una empresa que es objeto de planeación general, se debe enfocar como un sistema; por lo tanto, es conveniente recurrir al modelo de sistemas que se distingue por:

- Los insumos (entrada), el proceso de conversión y los resultados o productos (salidas) del sistema.
- El macro sistema o medio ambiente de la empresa.

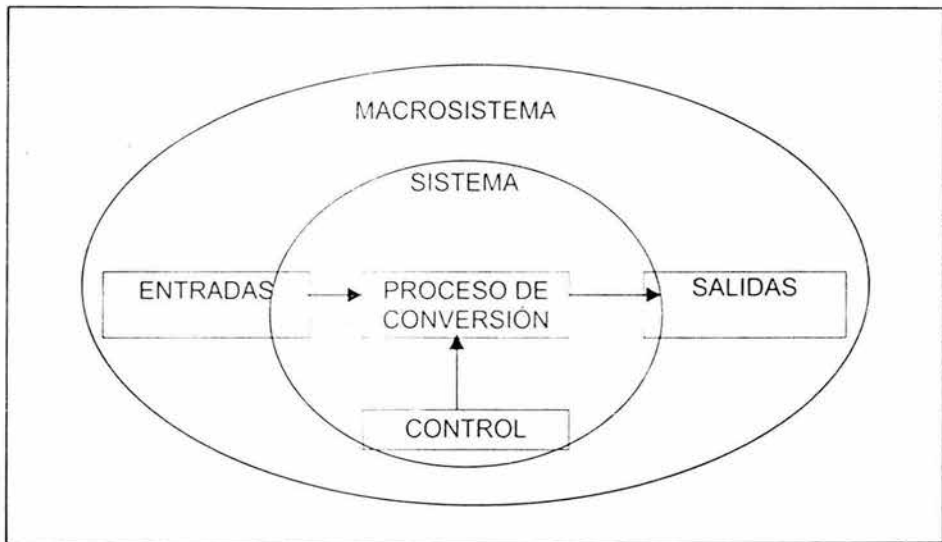


Figura 7. Modelo de sistemas.

La figura 7 nos indica por un lado, el macrosistema que proporciona los recursos que son empleados como insumos por el sistema; por otro lado, el sistema a través del proceso de conversión, transforma los insumos en productos o salidas; estos constituyen la contribución del sistema (empresa) al macrosistema, en sí, la justificación del sistema como tal. Pero los resultados también realimentan los recursos del propio sistema con el propósito de coadyuvar a su crecimiento o supervivencia.

Dada una organización objeto de planeación en términos de la figura superior, se distinguen respecto a ese sistema (empresa) tres niveles de planeación ya descritos con anterioridad y que son los siguientes:

- La planeación estratégica.
- La planeación táctica.
- La planeación operativa.

La planeación estratégica se orienta principalmente a los aspectos siguientes:

- La determinación del flujo de salida.
- La elección de las alternativas inherentes a la obtención y utilización de los recursos.

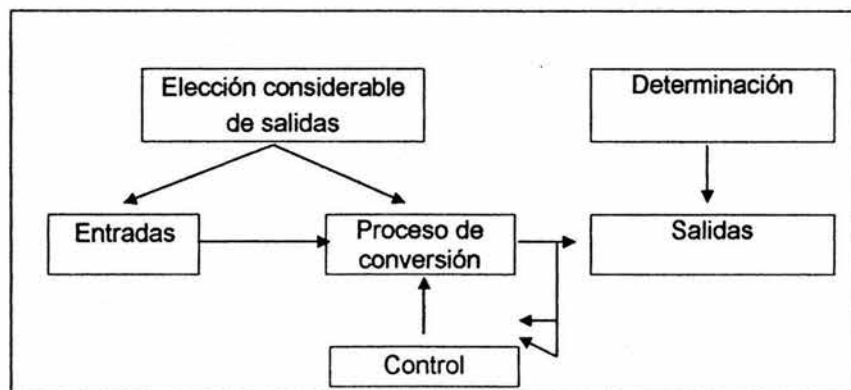


Figura 8. Definiciones estratégicas.

La planeación estratégica se basa además en un análisis estratégico que comprende de dos áreas fundamentales:

- Un análisis "externo"; que trata principalmente de las condiciones del macrosistema (medio ambiente), que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales "oportunidades" y "amenazas" del medio ambiente.
- Un análisis "interno"; que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o pueden afectar a este. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: "fortalezas" y "debilidades".

En la lengua inglesa estas variables se acostumbran caracterizar con la sigla "SWOT", representativa de los términos siguientes:

- Strengths: fuerzas.
- Weakness: debilidades.
- Oportunities: oportunidades.
- Threats: amenazas.

La idea principal del análisis estratégico es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades; en otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema (empresa) dentro del macrosistema (medio ambiente).

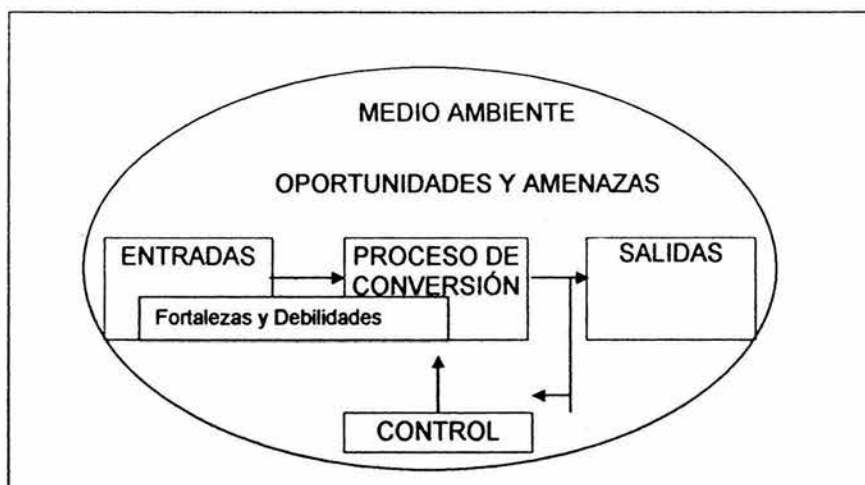


Figura 9. Análisis estratégico.

La metodología de planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto que es el que comprende los planes de acción para llevar a cabo las estrategias. En la siguiente figura se muestra la planeación estratégica y los planes de acción.

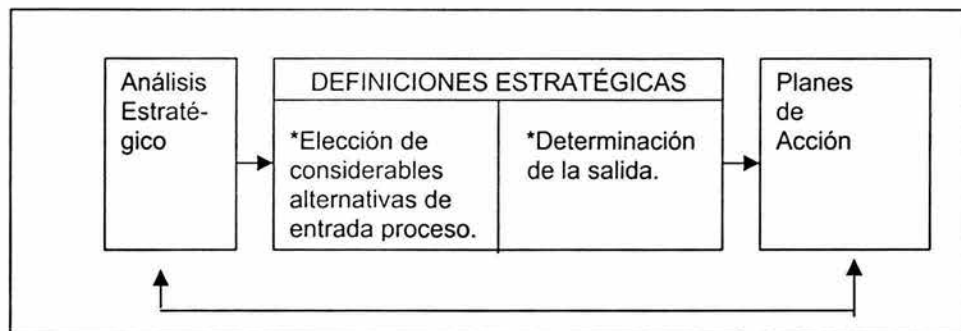


Figura 10. Planeación estratégica

La inclusión de los planes de acción como parte integrante de la planeación como estrategia se justifica plenamente cuando esta se enfoca en sí misma y se quiere validar su factibilidad y asegurar su ejecución. Actualmente la administración estratégica no sólo necesita una planeación estratégica, sino también una planeación estratégica y un pensamiento estratégico. El hecho es llevar la planeación estratégica efectivamente al terreno de los hechos, que la operación cotidiana responda debidamente a la alta estrategia, pero los planes de acción en gran medida nos llevan a la planeación operativa.

2.5.3 LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA.

El nombre de "FODA" (fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas); de esta útil y práctica herramienta, es de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación de acuerdo con MAPCAL (*El plan de negocios*, p.158).

- F de Fortaleza
 - O de Oportunidades
 - D de Debilidades
 - A de Amenazas
- ➔ FODA

El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se puede conceptualizar como: " *Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales*".

COMPONENTES QUE FAVORECEN EL LOGRO DE OBJETIVOS	COMPONENTES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE OBJETIVOS
FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 11. Componentes del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Es necesario para lograr una mejor comprensión definir los anteriores componentes:

- *Fortalezas*: Son aquéllas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- *Oportunidades*: Son aquéllas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- *Debilidades*: Son aquéllas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- *Amenazas*: Son aquéllas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de objetivos organizacionales.

Si enfocamos estos conceptos desde el punto de vista de la empresa, dos componentes son de *naturaleza interna*: "*fortalezas y debilidades*", mientras que los otros dos son de *naturaleza externa*: "*oportunidades y amenazas*".

Desde este punto de vista, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) responde a las siguientes preguntas:

- **RESPECTO A LA EMPRESA:**

¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?.

¿Qué puntos débiles existen en mi empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?.

- **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE:**

¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos?.

¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?⁸⁹

¿QUÉ PERMITE EL ANÁLISIS FODA?

- Determinar las reales posibilidades que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.⁹⁰

A continuación mencionaré algunos ejemplos de posibles áreas de "oportunidades" de la empresa:

- Nueva forma de explotar más eficazmente una fortaleza de la empresa.
- Tendencia de crecimiento de las ventas.
- Ampliación de la base de clientes.
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- Aumento sostenido en la participación del mercado.
- Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales
- Ventajas del producto o servicio respecto a los competidores.
- Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de segmentar más eficazmente los mercados.
- Posibilidad de vender los productos o servicios en segmentos más convenientes para la empresa.
- Ampliación de la cobertura de los mercados.
- Nueva organización o ampliación de la red de ventas.
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio.
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.

⁸⁹ Ibidem. p.81-86.

⁹⁰ Ibidem. p.89.

- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- Nuevas posibilidades para uso de publicidad, promoción, etc.⁹¹

1.	<p>GERENCIA</p> <p>Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos y habilidades de los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, claridad de sus objetivos y otros similares.</p>
2.	<p>INNOVACIÓN</p> <p>Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.</p>
3.	<p>MARKETING</p> <p>Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y de sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión del marketing, niveles de distribución, relaciones con la clientela, estructura y dinámica de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes, lealtad, crecimiento de los mercados, segmentos no explotados y otros similares.</p>
4.	<p>FINANZAS</p> <p>Márgenes de beneficios, capacidad e generación de recursos internos, capacidad de captación de recursos externos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo-financiera, estructura de los costos generales y otros similares.</p>
5.	<p>PRODUCCIÓN</p> <p>Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructuras de costos y otros similares.</p>
6.	<p>PERSONAL</p> <p>Capacidad del personal, personal calificado y no calificado, acceso a la especialización, experiencia y otros similares.</p>

Figura 12 .Áreas que pueden constituir “fortalezas” o “debilidades” de una empresa.⁹²

⁹¹ Ibidem. p.87.

⁹² Ibidem. p.86.

A continuación se mencionan ejemplos de posibles “amenazas” para una empresa:

- Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas.
- Una base de clientes muy reducida.
- Mercado de los productos o servicios en declive.
- Deficiente distribución de los productos o servicios.
- Mensajes publicitarios poco eficaces.
- Pérdida de imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes importantes.
- Rentabilidad muy baja.
- Escasez en el suministro de materias primas, material empaquetado, etc.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención de la clientela.
- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- Aguerreda competencia de precios en el mercado.
- Insatisfacción de los clientes.
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.
- Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías.⁹³

¿CÓMO APLICAR EL ANÁLISIS FODA?

Para aplicar en una empresa la herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), esta debe concebirse primero como un proceso. En la figura 13 se muestra el proceso de aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Por otro lado, es necesario también indicar cual es la forma práctica del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en forma de esquema de trabajo.

Es necesario hacer notar que para cada objetivo es necesario determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas que podrían favorecer u obstaculizar su logro.

⁹³ Ibidem. p.88.



Figura 13. Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Por ejemplo:

Su objetivo es modificar el posicionamiento actual de su empresa, pero para lograr esto su empresa presenta una debilidad interna: que usted no cuenta con el personal calificado. Es posible resolver esa debilidad mediante: la incorporación de personal, por medio de un socio o realizar un contrato externo de servicio o contratar personal calificado, entonces esa "debilidad", se convierte en una "fortaleza" que le permitirá alcanzar su objetivo de posicionamiento.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

Del resultado generado por el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), usted podrá encontrarse con una de las siguientes posibilidades:

A) Mantenimiento del Objetivo:

El objetivo permanece tal y como había sido establecido en un principio debido a que el análisis de los factores positivos y negativos le indica que, concretamente, es posible alcanzarlo.

B) Revisión del Objetivo:

El análisis de una o más fortalezas u oportunidades que no había considerado inicialmente le dan la posibilidad de modificar el objetivo para establecerlo en niveles mas ambiciosos, por ejemplo: en volúmenes de ventas o de beneficios más altos.

El análisis de una o más debilidades o amenazas no consideradas inicialmente le inducen a modificar el objetivo para establecerlo en niveles más bajos y menos ambiciosos, por ejemplo: modificar el objetivo de posicionamiento, revisar a la baja los objetivos de venta o rentabilidad.

C) Invalidación del Objetivo:

El análisis de una o más debilidades o amenazas que no había considerado inicialmente, le indican que éstas son de tal magnitud o imposibles de solucionar que impedirán el logro del objetivo establecido al principio, y en consecuencia, es necesario invalidarlo y formular un objetivo totalmente nuevo; más coherente con la situación real de la empresa.

Al final se obtendrán los "objetivos finales", a partir de los cuales se elaborarán las metas, planes y estrategias de acción.

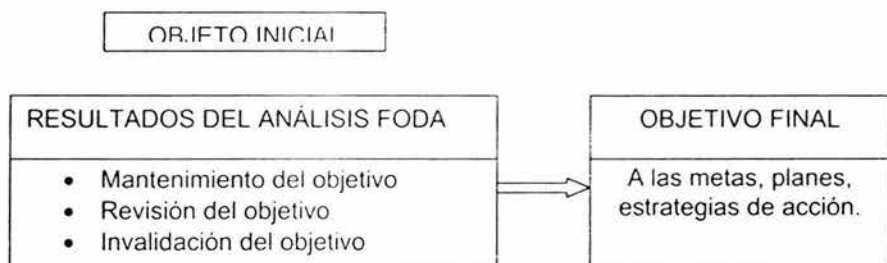


Figura 14. Resultados del análisis FODA

2.5.4 PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

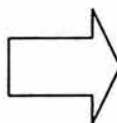
La planeación estratégica se realiza siguiendo una serie de pasos, a continuación se presenta un modelo general que es aplicable a cualquier tipo de empresa ya sea pequeña o mediana. El modelo responde a las siguientes preguntas:

P = Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?

R = Recursos: ¿Con qué recursos contamos?

O = Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?

E = Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlo?



PRODE

Por lo que se refiere a la "posición" es necesario elaborar estas preguntas: ¿quién planea y lleva a cabo las acciones?, ¿cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la empresa?, ¿cuál es el momento más oportuno para actuar?, ¿dónde está el mercado?, ¿cuál es el objetivo del plan?.

En cuanto a "recursos", habrá que considerar las ventajas del bien o servicio (producto).

Para los "objetivos", habrá que considerarlos a corto, mediano y largo plazo.

Para las "estrategias", es importante desarrollar planes estratégicos de mercadotecnia, producción, finanzas y personal.

2.5.4.1 POSICIÓN.

Esta primera fase de la planeación estratégica se refiere a la posición o condiciones a las que la empresa se enfrenta en el mercado; esto implica que debemos conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado, esto requiere conocer tres factores básicos:

- Los antecedentes de las tendencias de las ventas de la empresa:

Para facilitar el inicio, habrá que formular las preguntas básicas que nos proporcionaran una estructura rápida y manejable, sirviéndonos de guía hacia un análisis más completo, y son: quién, qué, cuándo y porqué; tales preguntas están enfocadas al medio ambiente externo de la empresa: hacia su mercado.

- Definir la tendencia del mercado total para cada producto:

Se debe de formular las preguntas siguientes: a qué mercado pertenece: clasificándolo por tamaño, zona y temporada, cuáles son las oportunidades más atractivas de los segmentos de este mercado, en qué parte del ciclo de vida se encuentran los líderes del mercado: inicio, expansión, madurez o declive, qué parte del mercado total abarca su producto, etc.

Existen cinco conceptos básicos de la planeación del mercado que representan una útil guía para recopilar datos del comercio o la industria y estos son: producto, paquete, precio, pre-venta personal y publicidad.⁹⁴

- La situación relativa de su competencia; el informe de la posición de fortalezas y debilidades:

Este paso consiste en realizar una evaluación realista de su capacidad de competir en tales mercados; la fuente de datos para este paso estará dada por la evaluación que usted y el personal crítico de su empresa hagan de sus fortalezas y debilidades.

⁹⁴ Ibidem. 89-95.

El informe de estos elementos internos servirá para seleccionar las mejores estrategias de crecimiento para su empresa; pocas empresas examinan sus fortalezas y menos aún ponderan de manera honesta sus debilidades.⁹⁵

La realidad es que la planeación estratégica que no se basa en las fortalezas de la organización, jamás logrará explotar de manera plena sus oportunidades, quienes no reconozcan las debilidades, están orientados al fracaso.

Teniendo estos datos nos podemos formar una idea de la estructura dinámica del mercado y apreciar mejor la dirección en que van generándose los cambios. De tal manera que la planeación estratégica empieza a tener una clara comprensión de dónde se halla la empresa hoy y de cómo llegó hasta allí.⁹⁶

2.5.4.2 RECURSOS.

El propósito del proceso de planeación estratégica se refiere a los recursos, es decir, aquellos con los que cuenta la empresa; por lo que aquí se trata de ver a la empresa de manera interna.

El propósito del análisis de los recursos, es evaluar la capacidad de una empresa para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas que provienen de su medio ambiente externo. Esta capacidad tiene su origen en las formas en que sus diversos recursos y destrezas actúan recíprocamente con los factores claves del éxito del mercado en que compete y con los recursos y destrezas de sus competidores para procurarle ventajas diferenciales; económicamente productivas.

Por lo tanto, el proceso del análisis de los recursos debe incluir tres pasos de acuerdo con los autores Hofer C. y Schendel D. (*Planeación Estratégica: conceptos analíticos*, Norma, p.151.)

1. La empresa debe desarrollar un perfil de sus principales recursos y destrezas.
2. Hay que compararlo con los requisitos claves de éxito de los segmentos de producto-mercado en que compete, a fin de identificar las "fortalezas" principales sobre las cuáles puede elaborar una estrategia económica viable, y las "debilidades" críticas que debe vencer para evitar el fracaso. Ese patrón de "fortalezas" y "debilidades" se llama "perfil de competencia".

⁹⁵ Ibidem. p.99.

⁹⁶ Ibidem. p.93.

3. Hay que comparar sus fortalezas y debilidades con las de sus principales competidores, para identificar las áreas en que tiene recursos y destrezas lo suficientemente superiores para crear ventajas competitivas económicamente significativas en el mercado.

Este proceso de análisis de recursos puede servir de base para identificar los patrones especiales de recursos y destrezas de la empresa; llamados a veces competencias distintivas, que pueden ser valiosos en productos-mercado totalmente distintos. Tales competencias distintivas sirven con frecuencia de base para los movimientos de diversificación de la empresa.

TIPOS DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones poseen cuatro tipos de recursos que pueden utilizar para tratar de alcanzar sus objetivos, y estos son los siguientes:

1. *Recursos humanos*: Son las personas que trabajan en una organización, las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores.
2. *Recursos financieros*: Son las cantidades de dinero que los administradores usan a fin de adquirir bienes y servicios para la organización.
3. *Recursos materiales*: Son aquellas cantidades de suministros y materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios.
4. *Recursos técnicos*: Implican el uso de tecnología, los administradores deben apoyarse en técnicas como: sistemas y procedimientos, sistemas de producción, sistemas de información, formulas, patentes, sistemas de control.

Para evaluar el perfil de recursos de una empresa es necesario identificar los principales recursos y destrezas de que se dispone en cada uno de éstos tipos de recursos.⁹⁷

AQUÍ ME QUEDE PAG. 108

2.5.4.3 OBJETIVOS.

De acuerdo con las etapas anteriores del proceso de planeación estratégica (posición y recursos) contamos con información acerca de sus mercados, sus productos, su empresa y sus competidores, y se ha considerado el factor "tiempo"

⁹⁷ Ibidem. p.102-104.

en los esfuerzos de planeación y los medios más probables en que su empresa funcionará en el futuro, ahora es necesario fijar los objetivos específicos que se deseen lograr.

La fijación de los objetivos implica comprender la misión de la empresa y después establecer las metas que la traduzcan en términos concretos, dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos organizacionales y guiarán muchas actividades, ésta es una etapa clave.

Un objetivo de acuerdo con Stoner son: "aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter".⁹⁸

ÁREAS CLAVES PARA FIJAR OBJETIVOS.

Aunque los objetivos de una empresa, por pequeña que sea, podrían ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados, misión y área de acción específicas de cada empresa existen, en realidad, dos grandes áreas de objetivos que son:

1. **Área externa:** Se refiere a todos los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos.
2. **Área interna:** Trata todos los aspectos relacionados con sistemas, procedimientos, instalaciones, sistemas de trabajo, estructura organizacional, métodos de control, etc., necesarios para producir o comprar, gestionar y comercializar los bienes o servicios de la empresa.

Sin embargo, existen tres áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa y son:

1. **Objetivo de posicionamiento:** Representa la forma como el público; clientes actuales y potenciales, perciben y recuerdan a la empresa, es decir es la personalidad distintiva de la empresa.
2. **Objetivo de ventas:** Se relaciona con el volumen de ventas que se espera que alcance la empresa, este representa el volumen posible de ventas que la empresa podría alcanzar estableciéndose en función del mercado que sirve.

⁹⁸ Ibidem. p.108.

- 3. Objetivo de rentabilidad:** Con la previsión de ventas como el punto de partida, se establece este objetivo, que se determinan en dinero y representa los beneficios que se esperan obtener como resultado de las actividades de la empresa.

2.5.4.4 ESTRATEGIAS.

La estrategia puede definirse como "El patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente"; la estrategia pone los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio externo.

Podemos decir que las estrategias determinan las grandes líneas de acción; la orientación global que deberán adoptar las actividades que se realizarán para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Si se desea desarrollar la mejor estrategia posible para su negocio, es necesario completar cinco pasos básicos que son:

1. ¿Cuál es la estrategia actual?
2. ¿Cuál es el futuro de la empresa?
3. ¿Qué tan buena es la estrategia actual?
4. ¿Cuáles son las estrategias alternativas?
5. ¿Qué estrategia debemos seguir?⁹⁹

2.6 CÓMO ELABORAR PLANES DE ACCIÓN.

Debemos considerar que una empresa, está compuesta de varias partes, áreas funcionales básicas o departamentos. Una empresa cuenta con un departamento de producción, grupo de personas que producen bienes o servicios o los compra, un departamento de comercialización que se encarga de vender esos bienes o servicios, un departamento de contabilidad que se responsabiliza de llevar el registro de las operaciones, un departamento de personal que se encarga de reclutar, seleccionar, contratar, pagar y controlar el recursos humano de la empresa.

Estas actividades son auxiliadas por tres grupos de personal:

- Los jefes: quienes coordinan las actividades de su área.
- Los técnicos: quienes desarrollan bienes o servicios y
- El personal operativo: que auxilia y coopera con cada área funcional.

⁹⁹ Ibidem. p.111-124.

Se presentan ciertas circunstancias o condiciones a las que tienen que enfrentarse las empresas. Las condiciones que con mayor frecuencia se presentan son:

- Iniciación de un bien o servicio nuevo.
- Crecimiento lento.
- Mejoría sin crecimiento.
- Ajuste; antes de reaccionar.
- Sobrevivir; sostenerse de manera firme.
- Declive; reducción de operaciones.
- Cierre; liquidar o quebrar.
- Compra; adquisición.¹⁰⁰

Al evaluar las alternativas es importante que los gerentes seleccionen las opciones que mejor se adapten a las capacidades de la empresa; los planes de acción de éxito aprovechan las ventajas de la empresa.

La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse.

La manera más práctica para estructurar un plan de acción es la siguiente:

1. Elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada u de las metas que se deben alcanzar.
2. Elaborar una lista de todas las actividades posibles que se pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes. Este listado preliminar no deberá tener ningún orden específico.
3. Eliminar la lista preliminar, las actividades que realmente decida no realizar. Se recomienda mantener, por el momento, las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
4. Establecer las prioridades entre las distintas actividades, es decir, indicar las actividades que deben realizarse antes que otras, ya que algunas de éstas dependen de la realización de algunas previas.
5. Elaborar un programa de actividades en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad.

¹⁰⁰ Ibidem. p.131-132.

Cabe hacer notar que cuando se trate de acciones complejas, es posible elaborar subplanes de acción para identificar las distintas actividades que al unirse, integran la acción básica a ejecutar.

En cualquier momento durante el proceso de ejecución y control, es posible que los planes de acción necesiten modificación para que no se vuelvan inútiles o perjudiciales, en ocasiones la "replaneación" puede ser un factor clave que lleve en definitiva al éxito.

Un plan de acción está formado por un conjunto de decisiones. El propósito de las decisiones es colocar a la empresa en su entorno para satisfacer las necesidades potenciales de los consumidores. Un plan global se compone normalmente de decisiones en las áreas de comercialización, producción, finanzas y personal.¹⁰¹

2.6.1 CONCEPTO DE PLAN DE ACCIÓN.

Sisk H. Lo define como: "El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada".

Mapcal lo define así: "Son aquéllos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas específicas y cuantificadas establecidas con anterioridad".¹⁰²

Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la empresa, ya sea que se registre un plan de acción formal y detallado o no, la estrategia tiene que traducirse en los planes tácticos adecuados, programas y presupuestos.¹⁰³

2.6.2 BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCIÓN.

Cuando se elabora un plan de acción de manera adecuada, se alcanzan los beneficios siguientes:

- a. Obtención de mayores ganancias por su inversión, al lograr que su dinero sea más productivo para incrementar las ventas y las ganancias.

¹⁰¹ Ibidem. p.134-136.

¹⁰² Ibidem. p.132.

¹⁰³ Ibidem. p.134.

- b. Tiende a evitar los desperdicios.
- c. Incrementa la eficiencia, por que se sabe lo que hay que hacer.
- d. Crea cohesión, ya que todos están involucrados y participan como parte del programa de actividades.
- e. Busca minimizar los errores, riesgos y fallas.
- f. Mejora el progreso y el prestigio de la empresa.
- g. Se desarrolla un sentimiento de seguridad y de apoyo personal entre propietario, empleados, proveedores y distribuidores.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Ibidem. p.137-138.

CAPITULO III

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MATRIZ FODA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

3.1 LOS CLIENTES

Si se hiciera una encuesta para determinar cuál es el factor externo más importante para las empresas, sin duda que la respuesta ganadora sería “ el cliente”. Ningún negocio existe por sí sólo; tanto empresas grandes, manufactureras o de servicio, locales o nacionales, todas existen únicamente para servir al cliente.

Las empresas, es cierto, se crean con el propósito de ganar dinero, sin embargo la única forma de lograrlo es a través del servicio al cliente; ninguna empresa sin clientes tiene utilidades, así de simple es.

Pero, ¿quién es tu cliente?. La respuesta a esta pregunta no es siempre fácil; ni obvia, puesto que cualquiera que compra un producto o servicio es, efectivamente, un cliente.

En todo tipo de negocios, existe un cliente que recibe los beneficios del servicio y/o producto, es decir, siempre habrá un consumidor final para todos los productos o servicios que se ofrecen en el mercado.

Se puede decir que existen dos tipos de clientes: el cliente directo y el cliente indirecto. El *cliente directo o inmediato* es aquél a quien la empresa vende sus productos o servicios, el *cliente indirecto* es aquél que se beneficiará de los productos o servicios de la empresa mencionada, pero no los adquiere directamente de ésta, sino a través de diferentes tipos de intermediarios.

Podemos observar razones por las cuales los clientes le compran a usted y son:

- Servicios adicionales
- Atención esmerada
- Higiene o seguridad del local
- Comodidad
- Cercanía
- Rapidez en el servicio
- Agilidad en el cobro
- Facilidad de pago
- Facilidad de estacionamiento
- Facilidad de horario, etc.¹⁰⁵

3.2 LOS COMPETIDORES

Aquéllos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad del cliente, aún cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son competidores.

El empresario debe tener en cuenta que la cantidad y tipo de competidores varía en el tiempo. Esto se debe a los cambios de gustos y necesidades de los consumidores cada vez más rápidos y por lo tanto, a la constante adaptación que tienen que desarrollar las empresas para responder a ellos.

La constante adaptación que realizan las empresas para satisfacer mejor las necesidades y los gustos de sus clientes, origina la aparición de nuevos competidores o la desaparición de los anteriores. En la medida en que cada negocio logre adaptarse con suficiente rapidez a los cambios en las fuerzas externas, logrará una ventaja frente a sus competidores.

En el apartado de clientes, identificaste algunas razones por las cuales tus clientes te compran a ti; aquí, identificarás cuáles son los productos y/o servicios por los cuales el cliente prefiere acudir al negocio de tu competidor. Es importante tomar en cuenta todos aquellos negocios iguales, similares o diferentes al tuyo.

Una vez identificados los productos y/o servicios que tus clientes prefieren, los productos y/o servicios preferidos por los clientes de mis competidores, así como las razones por las cuales acuden unos y otros a los respectivos negocios, podrás contestar la pregunta: ¿cuáles son las ventajas y desventajas frente a mis competidores?

¹⁰⁵Paquete de Administración, Programa de Desarrollo Empresarial de Nacional Financiera e ITAM, México 1994, p.19-23.

La ventaja competitiva puede lograrse teniendo costos más bajos que el competidor, ofreciendo productos diferentes a los del competidor y especializándose en un grupo específico de clientes en vez de tratar de abarcar todos los consumidores.¹⁰⁶

3.3 LOS PROVEEDORES.

Los proveedores de una empresa son todos aquéllos que le proporcionan a la empresa los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

Los recursos materiales pueden ser: materias primas, equipos, herramientas, refacciones, luz, agua, gas, etc., los recursos humanos se refieren a los empleados y trabajadores que ofrecen sus servicios al negocio a cambio de una remuneración o salario y los recursos financieros es el dinero que requiere la empresa para poder operar.

Los cambios en el entorno que rodea al negocio pueden ocasionar la salida de los antiguos proveedores o la entrada de los nuevos. Dichos cambios pueden surgir debido a nuevos gustos, preferencias, costumbres o necesidades del consumidor, nuevas leyes, políticas del gobierno, presiones por parte de grupos sociales como los ecologistas, entre otros.

Es importante tomar en cuenta que las ventajas de tu negocio frente a la competencia, pueden originarse mediante la selección de proveedores adecuados. Para poder saber reconocerlos es necesario analizar los siguientes factores para evaluar la calidad de los proveedores:

- Qué tipo de servicios adicionales ofrecen.
- Cuáles son sus tiempos de entrega.
- Qué condiciones de pago y crédito ofrecen.
- Cuál es el desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan.

Además de los factores arriba mencionados, es necesario tomar en cuenta dos elementos que son indispensables, tanto para evaluar a los proveedores actuales, como para evaluar la posibilidad de cambiar de proveedores y son:

- Facilidad con que cuentas para conseguir nuevos proveedores.
- El poder de negociación que tienes con los proveedores.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ibidem, p.33-35.

¹⁰⁷ Ibidem, p.47-50.

3.4 OTROS FACTORES EXTERNOS.

Los otros factores que afectan a las empresas son:

- **Factores económicos:** Como la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento del ingreso de los consumidores, la decisión de estos de ahorrar su dinero o gastarlo, son ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y en el desempeño de las empresas. Estos factores afectan por igual a todas las empresas.
- **Factores tecnológicos:** La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como la de los fabricantes y distribuidores. La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio, por eso es necesario estar enterado de estos cambios y analizar la posibilidad de introducirlos al negocio.
- **Factores políticos y legislativos:** La nueva reforma al campo, la desregulación de sectores como el agropecuario, las grandes inversiones en la construcción de nuevas carreteras, ferrocarriles y puertos marítimos, la instalación de nuevas líneas del metro para los habitantes de la ciudad de México, la construcción de redes de agua potable y energía eléctrica en poblados rurales y urbanos, las reformas a la educación, los cambios en materia de impuestos, etc., afectan tarde que temprano, positiva o negativamente a los consumidores y a las empresas.
- **Factores socioculturales:** Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, la cantidad de jóvenes, niños, ancianos y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo. Como se sabe, las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto un cambio en dichas necesidades impactará en las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.
- **Factores internacionales:** Estamos en una nueva era mundial, los países están abriendo cada vez más sus fronteras para poder comprar y vender más y mejores productos y servicios, tal apertura expone a los países y a las empresas a nuevos productos, diseños, tecnologías y culturas. El mundo, además, está cada vez más y mejor comunicado; los consumidores están expuestos diariamente a todo tipo de información a través de la radio, televisión, revistas y periódicos. A través de esta información el consumidor conoce una amplia variedad de productos y servicios que existen en otras partes del mundo y desea tener la posibilidad de comprarlos. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Ibidem. p.63-69.

3.5 FACTORES INTERNOS

LOS RECURSOS

Son todos los bienes materiales, financieros y humanos con que cuenta el negocio: maquinaria, equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, empleados, etc.

Los sistemas o procedimientos administrativos constituyen un recurso muy importante para el negocio, pues le permite establecer procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia. Dichos sistemas se refieren a la organización del proceso de producción, al de facturación, a los sistemas de cómputo, entre otros métodos o procedimientos administrativos.

Es indiscutible que la calidad y la cantidad de los recursos permitirán una mayor o menor cantidad y calidad de los bienes o servicios que ofrezca la empresa, vale destacar que lo que importa no es necesariamente el "valor" de estos recursos, sino su capacidad de atender las necesidades de manera eficaz y eficiente.

LA ESTRUCTURA

La estructura se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, se departamentalizan las funciones, se delega autoridad y se establecen los canales de comunicación.

La estructura de inicio más común en las microempresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo todas las funciones; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general, se contrata personal que auxilie las labores del negocio, cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse.

- **La asignación de tareas:** El primer paso para poder asignar las tareas eficientemente es identificar las distintas actividades que se deben llevar a cabo en el negocio. Una vez identificadas las actividades, lo que sigue es asignarle esa o esas tareas a las personas que habrán de realizarlas. La asignación de tareas busca facilitar y hacer más eficiente el trabajo y la especialización de las actividades.
- **La departamentalización:** Cuando el negocio crece, por lo general se departamentalizan las funciones, es decir, se agrupa a las personas por áreas de actividad. La creación de departamentos permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite la reducción de gastos y costos.

- **La delegación de autoridad:** Una consecuencia indispensable cuando los negocios se departamentalizan es la delegación de autoridad. La delegación de autoridad significa darle a el o los responsables de las distintas áreas, las facultades para la toma de decisiones independiente, es decir, dejar que dirijan sus áreas de acuerdo a su criterio y experiencia, esto es muy importante, ya que si no se les da la autoridad suficiente, probablemente no puedan cumplir con su responsabilidad. Si el dueño o jefe del negocio no está dispuesto a delegar autoridad, es más conveniente no departamentalizar, ya que hacerlo causaría muchos conflictos en la autoridad y en las decisiones.
- **La comunicación:** Otro aspecto muy importante que hay que tener en cuenta en la estructura de cualquier negocio es la comunicación. Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación es casi siempre instantánea, sin embargo conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia, esto dificulta las decisiones, además de que distorsiona los mensajes. Por lo anterior es importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento de lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados.

LAS HABILIDADES

Para que funcione bien cualquier empresa, alguien, de preferencia su dueño, debe conocer y dominar aquellas actividades que son críticas para el manejo del negocio. Las actividades críticas son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada.

Es fundamental que la persona que administre un negocio, posea y se obligue a transmitir los conocimientos necesarios para la realización de las actividades críticas de la empresa. Es importante reconocer que en los otros negocios del ramo lo más probable es que también requieran o tengan las mismas habilidades, por lo que entonces no basta con también tenerlas, sino que hay que ser el mejor, si es que se le quiere ganar a la competencia.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Ibidem. p.79-87.

3.6 LA MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

CUESTIONARIO

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas relativas a los factores externos e internos en su empresa; responde a cada una de ellas con el número de la respuesta que mejor represente lo que ocurre en su negocio.

NÚMERO:	3	2	1	0
RESPUESTA:	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca

Ejemplo: si tu respuesta es siempre, deberá poner 3.

A)ACERCA DE MIS CLIENTES:				
PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECIENTE- MENTE	RARA VEZ	NUNCA
1. ¿Sé quien es mi cliente?				
2. ¿Sé cuánto me compran ?				
3. ¿Sé cada cuándo compran?				
4. ¿Sé porqué me compran?				
5. ¿Sé porqué eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro?				
6. ¿Sé cual es el beneficio esperado por mis clientes?				
7. ¿Sé qué productos o servicios esperan?				
8. ¿Sé cada cuándo compran?				
9. ¿Sé que servicios adicionales prefiere ?				
10. ¿Sé qué artículos o servicios me brindan mayor utilidad?				
SUMA				

B) ACERCA DE MIS COMPETIDORES:

PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECIENTE- MENTE	RARA VEZ	NUNCA
1. ¿Sé quién es mi competidor directo?				
2. ¿Sé quién podría convertirse en mi competidor?				
3. ¿Sé qué servicios ofrecen mis competidores?				
4. De los productos o servicios que ofrezco, ¿sé cuáles los sustituyen?				
5. ¿Sé quiénes compran a mis competidores?				
6. ¿Sé por qué compran a mis competidores?				
7. ¿Sé cómo me comparan los clientes con mis competidores?				
8. ¿Conozco los planes de la competencia?				
9. ¿Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores?				
10. ¿Sé cuáles son las ventajas y desventajas que tiene mi negocio con respecto a mis competidores?				
SUMA				

C)ACERCA DE MIS PROVEEDORES				
PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECIENTE- MENTE	RARA VEZ	NUNCA
1.¿Sé quién es mi proveedor?				
2.¿Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores?				
3.¿Mis proveedores me ofrecen descuentos?				
4.¿Mis proveedores me entregan a tiempo?				
5.¿A mis proveedores les importo como cliente?				
6.¿Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores?				
7.¿Mis proveedores conocen mis necesidades?				
8.¿Mis proveedores me ofrecen crédito?				
9.¿Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores?				
10.¿Sé quiénes son los proveedores de mis competidores; que ventajas y desventajas tienen comparados con mis proveedores?				
SUMA				

D)ACERCA DE OTROS FACTORES				
PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
1. ¿Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía?				
2. ¿Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio?				
3. ¿Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país?				
4. ¿Conozco avances tecnológicos que le podrían ayudar en su negocio?				
5. ¿Conozco lo que mis competidores están haciendo con las nuevas tecnologías?				
6. ¿Estoy atento a los cambios socioculturales?				
7. ¿Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo?				
8. ¿Conozco los productos (servicios) con los cuáles compito a partir de la apertura comercial?				
9. ¿Estoy atento a los cambios que se están dando como resultado de la apertura comercial?				
10. ¿Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura?				
SUMA				

E)ACERCA DE SUS HABILIDADES

PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
1. ¿Conozco cuáles son las actividades críticas de mi negocio?				
2. ¿Poseo las habilidades?				
3. ¿Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada?				
4. ¿Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño?				
5. ¿Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades?				
6. ¿Me aseguro de siempre tener al personal adecuado para el puesto adecuado?				
7. ¿Conozco las habilidades que tienen mis competidores?				
8. ¿Me preocupo por ser el mejor en el negocio?				
9. ¿Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio?				
10. ¿Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio?				
SUMA				

F)ACERCA DE SU ESTRUCTURA				
PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
1. ¿Conozco cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio?				
2. ¿Asigno las tareas de una manera ordenada?				
3. ¿Cada quién sabe que es lo que tiene que hacer?				
4. ¿Cada quién hace lo que tiene que hacer?				
5. ¿Mi personal está agrupado por áreas comunes?				
6. ¿Cuándo doy a alguien una responsabilidad, le doy también la autoridad para cumplirla?				
7. ¿Cuándo le doy a alguien una responsabilidad, yo no me meto en lo que hace?				
8. ¿Las órdenes las doy a través de los jefes de las distintas áreas y no me los "brinco"?				
9. ¿Me entero rápido de lo que ocurre en el negocio?				
10. ¿Mis empleados se enteran de lo que yo quiero que se haga?				
SUMA				

G)ACERCA DE SUS RECURSOS

PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
1.¿Doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipos?				
2.¿Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones y equipos?				
3.¿Mis instalaciones y equipos funcionan adecuadamente?				
4.¿Mis inventarios son suficientes para realizar mi operación normal (adecuadamente)?				
5.¿Tengo el producto o cumplo con el producto cuando el cliente lo solicita?				
6.¿Puedo conseguir nuevos empleados si se van los que ahora tengo?				
7.¿Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en mi negocio?				
8.¿Dispongo de recursos (dinero) cuándo los requiero?				
9.¿Puedo conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere?				
10.¿Ahorro para reponer y ampliar mi equipo?				
SUMA				

Ahora lo que hará es la MATRIZ FODA, (fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas) poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente. Para ello, observa que la escala de calificaciones tiene un valor mínimo de 0 y su valor máximo es de 30, por lo que si las calificaciones fueron:

- Iguales o menores a 15, deberán ser puestas en los espacios debajo de donde dice "amenazas" (si son factores externos) o en "debilidades" (si son factores internos)
- Y si fueron mayores a 15, deberán ser puestas en los espacios donde dice "oportunidades" (para factores externos) y puestas en "ventajas" (para factores internos).

Ejemplo: si obtuviste 14 en el ejercicio de clientes y 20 en el de habilidades; los resultados tendrán que anotarse en las casillas correspondientes a amenazas por clientes y en ventajas en el caso de habilidades de la siguiente manera:

FACTOR	AMENAZA O DEBILIDAD	OPORTUNIDAD O VENTAJA
Clientes	14	
Habilidades		20

Figura 15. Ejemplo de Matriz FODA

Por favor aquí vacíe la suma de sus datos:

FACTOR	En esta columna si la calificación es igual o menor a 15	En esta columna si la calificación es igual o mayor a 16
	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Clientes		
Competidores		
Proveedores		
Otro factores		
	DEBILIDAD	VENTAJA
Habilidades		
Estructura		
Recursos		
SUMA		

EL ANÁLISIS "FODA"

Todos los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos, en función de cómo sean evaluados. Así, los factores externos pueden ser oportunidades o amenazas y los internos pueden ser las fuerzas o debilidades dependiendo de qué tanto se conozcan y su grado de influencia en el negocio.

Por ejemplo, si en una escala del 1 al 10, siendo la calificación 1 la mínima y 10 la máxima, tu empresa obtuviese una evaluación igual o menor a 5 en la categoría correspondiente a conocimiento del cliente, ese factor se consideraría como una debilidad, ya que significaría que por no conocer bien a tus clientes, podrías enfrentar serios problemas en el futuro. Si por el contrario, obtuvieses una calificación mayor a 5, entonces ese mismo factor sería considerado como una fortaleza, ya que el conocimiento de tus clientes podría significar anticiparte a sus deseos o necesidades.

Igualmente, si en estructura obtuvieses una calificación igual o menor a 5, sería una debilidad, ya que, muy probablemente, la estructura de tu negocio no sería la adecuada, dadas las necesidades de la empresa. Pero si tu calificación fuese mayor, entonces sería una ventaja, debido a que, seguramente tu estructura te ayudaría a llevar mejor tu negocio y a hacer más eficiente a tu empresa.

Cuando se califican todos los factores, tanto internos como externos, los resultados se pueden identificar en una matriz que se denomina MATRIZ FODA.(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Una matriz es un cuadro compuesto por valores, en este caso numéricos, ordenados en renglones y columnas.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta muy sencilla y clara; ya que permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier negocio en términos de los factores externos e internos que le afectan.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Los individuos como las empresas tienen necesidades de planeación, ya sea que se trate de vacaciones, un evento social, un nuevo plan de ventas, la apertura de una sucursal, etc. La planeación es un proceso básico del que nos servimos para escoger nuestros objetivos y determinar cómo los vamos a alcanzar.

Es necesario ir creando una cultura de orden y planeación, que nos enseñe a visualizar el futuro de una manera clara y sencilla, con la intención de que todas y cada una de las actividades realizadas tengan una razón de ser y generen valor agregado. Sólo así, las organizaciones estarán mejor preparadas para competir en el mercado nacional, e incluso en los mercados internacionales.

Como se sabe, a raíz del proceso de globalización, muchas micro y pequeñas empresas han salido del mercado y una de las principales causas es no haber instrumentado bien un sistema de planeación estratégica; que les hubiesen permitido ordenar e integrar sus actividades, productos, servicios, clientes, proveedores, etc. Es necesario no caer en este error, es decir, hay que generar e impulsar un proceso de culturización hacia la planeación estratégica en las micro y pequeñas empresas.

Sinceramente espero que mi propuesta sirva a los propietarios-administradores para ello y se convierta en parte de la vivencia cotidiana dentro de las empresas micro y pequeñas, así como también de las grandes.

El hecho de no obtener resultados a corto plazo podría desmotivar a cualquier propietario-administrador; sin embargo, hay que tener la suficiente

paciencia y capacidad para irlos alcanzando paulatinamente. Si en algún momento, usted opina que los resultados no se logran como están planteados en el plan estratégico, no se desespere, pues contar con un plan es un buen inicio. Ahora hay que desempeñar una gran función de liderazgo, apoyo, entrenamiento, facilitación y capacitación para hacerlo realidad.

Es indispensable no dejar de soñar, soñar es la base primordial para desarrollar estrategias, no obstante cuando hablamos de soñar, también nos referimos a poner los pies en la tierra: poseer una visión de largo plazo, pero también conocer a detalle las fortalezas y debilidades que presenta su organización. Si usted puede soñar o pensar en algo superior, eso significa que, con base en sus capacidades, tiene la oportunidad de volver realidad su sueño, siempre y cuando su empresa esté bien organizada y orientada.

El ejercicio de planeación planteado no es una mera formalidad; es un acto de reflexión interna que puede conducirlos a usted y a su equipo de trabajo al logro de mejores resultados. Es un ejercicio que implica ver hacia adentro, entender porqué hacemos lo que hacemos, cómo lo estamos haciendo y cómo lo podemos hacer mejor. Pero también es un ejercicio para ver hacia fuera, para comprender qué es lo que sucede en el entorno y cómo podemos aprovechar las oportunidades que se están generando en él.

Este acto de reflexión se debe realizar de manera permanente, con el fin de obtener el mejor rendimiento, la mejor disponibilidad y el mejor resultado posibles. Le sugiero que, en la medida de las posibilidades de la empresa, aplique un programa de reflexión estratégica sobre temas para el mejor desempeño de la organización, fuera del ámbito laboral, en un lugar cómodo y relajado.

Con estos ejercicios de reflexión, seguramente se elevará sustancialmente, a corto y mediano plazo, la capacidad competitiva de su empresa. En consecuencia, habrá empleos, altos volúmenes de inversión y nuevas oportunidades para otras personas, promoviendo desde su trinchera empresarial, todo un proceso de recuperación y crecimiento en nuestro país.

Muchos propietarios-administradores, al perderse en la operación, en las actividades cotidianas, pierden también el orden estratégico de su empresa; así que el ejercicio de reflexión estratégica propuesto en este trabajo de tesis, les ayudará a ordenar la mente, a pensar acerca del futuro de su empresa, a organizar la actividad y los sistemas de trabajo desarrollados en ella día a día.

Todo lo anterior tiene un objetivo: hacer de la micro y pequeña empresa mexicana y de nuestro país un lugar digno, donde todos podamos encontrar y

aprovechar justamente nuevas y mejores oportunidades para el óptimo desarrollo de nuestras capacidades humanas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1)Rodríguez Valencia, Joaquín.
"Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa"
Ed. ECAFSA. ,Octubre 1997.
- 2)Paquete de Administración.
"Programa de Desarrollo Empresarial"
Nacional Financiera e ITAM.,México,1994.
- 3)Rodríguez Valencia, Joaquín.
"Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" 5ta edición.
Ed. Thomson. ,México, DF. 2002.
- 4)Chiavenato, Idalberto.
"Introducción a la teoría general de la administración".5ta. Edición
Ed. Mc Graw Hill., Febrero,2002.
- 5)Corona Funes, Rafael.
"Estrategia: el cambio en la proyección del pensamiento empresarial"
1era Edición.
Ed. SICCO.,México, DF. Mayo,1998.
- 6)Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José.
"Fundamentos de Administración" 5ta Edición.
Ed. Trillas.,México,1990.
- 7)Kenneth J., Albert
"Manual del Administrador de Empresas" . Tomo 1.
Ed. Mc Graw Hill. ,México,1986.
- 8)Alvarez Torres, Martín G.
"Manual de Competitividad".
Ed. Panorama.,México, DF. Enero, 1999.

- 9) Afuah, Ailan.
"La dinámica de la innovación organizacional".
Ed. Oxford., México, DF. 1999.
- 10) Gómez Ayala, Mario
"La auditoría de calidad en la empresa moderna". 1era edición.
Ed. Panorama., México, 1998.
- 11) Ackoff R.
"Planificación de la empresa del futuro".
Ed. Limusa., México, 1990.
- 12) Schendel D., Hofer C.
"Planeación estratégica: conceptos analíticos".
Ed. Norma., México, 1995.
- 13) Díaz Santos.
"Mapcal: El pan de negocios"
Madrid, 1994.
- 14) Rocha C.
"Estrategia competitiva para empresas".
Ed. Trillas., México, 1990.
- 15) Rodríguez Valencia, Joaquín.
"Apuntes sobre planeación estratégica".
Ed. Cosa, 1987.
- 16) Rodríguez Valencia, Joaquín.
"Cómo administrar pequeñas y medianas empresas".
Ed. ECASA., 1993.
- 17) Stoner, James A.F.
6ta. Edición.
Ed. Pearson., 1996.

- 18) Koontz, Harold y Cyril O'Donell.
"Elementos de Administración moderna".
Ed. Mac Graw Hill., Mexico, 1974.
- 19) Fernández Arena, José Antonio.
"Introducción a la Administración". 3era edición.
UNAM., México, 1973.
- 20) Reyes Ponce, Agustín.
"Administración de Empresas".
Ed. Limusa., México, 1973.