



24/01/03 25

UNIVERSIDAD LA SALLE⁷⁰

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

"PLANEACION ESTRATEGICA"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
BLANCA ROSA DE JUAMBELZ CORTES**

MEXICO, D. F.

1987



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
" Generalidades de la Planeación "	
1.1 Definición de la Planeación	11
1.2 Principios de Planeación	13
1.3 Propósitos y Enfoques de Planeación	16
1.4 Planes	20
1.4.1 Tipos de Planes	22
1.5 Herramientas de la Planeación	27
1.6 Tipos de Planeación	29
1.6.1 Diferencias Entre los Tipos de Planeación Táctica y Estratégica	31
1.7 Proceso de Planeación	36
1.8 Ventajas y Desventajas de la Planeación	40
1.9 Importancia de la Planeación para la Organización	42
CAPITULO II	
" Generalidades de Estrategia "	
2.1 Definición de Estrategia	44
2.2 Surgimiento de la Estrategia en los Negocios	46
2.3 Proceso de Administración Estratégica.....	53
2.4 Importancia de la Estrategia	66

CAPITULO III

" Generalidades de Planeación Estratégica "

3.1	Definición de Planeación Estratégica	67
3.2	Propósitos de la Planeación Estratégica	74
3.3	Limitaciones y Obstáculos de la Planeación Estratégica ...	77
3.4	Predisposiciones hacia la Planeación Estratégica	82
3.5	El Cambio: Factor Importante en la Planeación Estratégica.	88
3.6	La Dirección y la Organización: Partes Clave en la Planeación Estratégica	95
3.7	Proceso de Planeación Estratégica	98
3.8	Importancia de la Planeación Estratégica	100
	CASO PRACTICO	103
	CONCLUSIONES	142
	BIBLIOGRAFIA	145

INTRODUCCION

La planeación es un tema que hoy en día se trata en todas ó en casi todas las empresas; ya que debido a los cambios tecnológicos, políticos, económicos y demográficos que estamos viviendo; se ha originado una mayor competencia; por ejemplo: antiguamente, por la década de los veinte , las empresas se enfocaban sólo hacia la producción, ésta fué la época de Henry Ford. Pero después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas decidieron orientarse hacia el consumidor, dedicándose a satisfacer sus necesidades. Sin embargo hoy en día no basta que las empresas estén orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya estan satisfaciendo las necesidades de éste. Por ejemplo, el problema de la Ford no es el consumidor, sino la Nissan, la Chrysler, la Volkswagen , la Chevrolet y los automóviles importados.

Por lo que las empresas se han visto en la necesidad de crecer ó de reestructurarse, ya sea en forma individual ó un grupo, o sea fusionándose, teniendo así que manejar un número mayor de fábricas y personas; y por otra parte, es muy probable que también se multipliquen el número de reglamentos, normas y procedimientos a los que tienen que sujetarse, originándose un alejamiento entre los jefes de cada departamento y las oficinas centrales, por lo que el control sobre los sistemas y procedimientos que le afectan se va reduciendo.

Así que al producirse éste " crecimiento empresarial ", las organizaciones se ven en la necesidad de introducir un asesor ó consejero - del personal de línea, que viene siendo un especialista staff, así como - también realizar una estructuración más sistematizada de la organización. Y la necesidad de planear la organización, varía no sólo por los factores mencionados, sino también por la naturaleza de los objetivos de la misión, su situación geográfica, su historia, la situación política y fiscal - del país, problemas que se tengan en los distintos departamentos que la - conforman, la capacidad individual y las relaciones interpersonales.

Por éstas razones, las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar caminos, que son alternativas, los cuales se analizan y se van desechando hasta escoger la más óptima, para lograr los objetivos empresariales y poder sobrevivir del proceso de competencia que existe hoy en día, y éstas alternativas son las estrategias, concepto que usa también en el aspecto militar, ya que toda guerra se basa en dos características: estrategias y tácticas.

Porque para tener éxito en éstos tiempos, las empresas deben - orientarse al competidor y para ésto necesita establecer correctamente - sus estrategias para adelantarse a los movimientos de la competencia.

El llevar a cabo la planeación en una organización puede proporcionar a los altos ejecutivos una mayor oportunidad de aprovechar sus capacidades; para poder aprender a coordinarse a sí mismos y progresar, para que una vez realizado esto, pueda enseñar a otros.

El planear la organización ayuda a identificar a las personas con los objetivos de la organización y así mejorar las relaciones humanas.

El planear la organización proporciona una adaptación continua de la misma, con el fin de hacer frente a los cambios de recursos, circunstancias y personas.

Mencionando esto nos podemos dar cuenta que la planeación es la base de las demás funciones administrativas del proceso administrativo para la organización.

Antes de mencionar básicamente la planeación estratégica, conidero importante referirme a los aspectos generales más relevantes de la administración.

Administración:- Es el proceso de alcanzar las metas organizacionales por medio de la coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales, así como por las diferentes ciencias. Siendo la finalidad de la Administración, determinar la política general de la organización, tanto en sus aspectos internos como externos, coordinando sus finanzas, producción y distribución y controlando los resultados de sus actividades.

Proceso Administrativo.- El proceso administrativo consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Existiendo diferentes enfoques de este proceso, como por ejemplo según:

George R. Terry.- Define el proceso administrativo como los medios por los cuales administra un gerente.

Chester Barnald.- Conceptúa el proceso administrativo como una estructura organizacional a la que hay que asegurar esfuerzos (reclutamiento) y especificar el trabajo a realizar, incluyendo un adecuado sistema de comunicaciones.

Henry Fayol.- Clasifica el proceso administrativo de la siguiente manera: preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Agustín Reyes Ponce.- Opino que " seccionar el proceso administrativo; por lo tanto es prácticamente imposible, es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, incluyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la administración. Así al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc ". (1)

De las definiciones anteriores tomo como deducción que la primera actividad de la organización consiste en la fijación de los objetivos organizacionales, que son las metas formales de la organización y que se establecen para ayudar a la organización a alcanzar su finalidad; dando a los administradores y a todos los demás miembros de la misma importantes guías que se deben seleccionar y evaluar para saber cual es la mejor opción de los objetivos que nos hemos propuesto de acuerdo con políti

1) REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Ed. Limusa, México, 1979, pág. 57.

cas; procedimientos y bajo que programas se realizarán.

Los administradores deben hacer que los objetivos organizacionales sean operacionales, no deben considerarse como metas rígidas, sino - que deben revisarse periódicamente y modificarse siempre que sea necesario a fin de servir mejor el propósito de la organización. Siendo los objetivos organizacionales el punto de partida para la planeación, por lo que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con - exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones, los orienta hacia el futuro, obligándolos a mirar más allá de sus problemas normales, cotidianos, para predecir lo que podría suceder en el futuro. Ya que los administradores que tan sólo miran el presente y descuidan el futuro, podrían dirigirse a un seguro fracaso.

La administración ha sido considerada como un proceso, de ahí que también se hable del proceso administrativo, por que se lleva a cabo mediante varias fases que se mencionarán más adelante. Dichas fases - varían según el autor; sin embargo aún cuando varían los objetivos que se persiguen son los mismos. Y conforme a los autores mencionados anteriormente, las clasificaciones de algunos autores son las que tenemos a continuación:

GEORGE R. TERRY:

PLANEACION

ORGANIZACION

DIRECCION

CONTROL

HENRY FAYOL:

PREVER

ORGANIZAR

MANDAR

COORDINAR

CONTROLAR

AGUSTIN REYES PONCE:

PREVER

PLANEAR

ORGANIZAR

INTEGRAR

DIRIGIR

CONTROLAR

A mi modo de ver las fases del Proceso Administrativo son las siguientes:

La Planeación.- Es la investigación sobre la mejor alternativa de objetivos, políticas y estrategias para lograr cambios y por lo tanto los objetivos de la empresa, es preveer el curso a seguir.

La Organización.- Es buscar las maneras de como se estructuran los elementos de planeación, son las formas de relacionar y organizar el trabajo para lograr las metas fijadas de la empresa.

La Integración.- Es el involucrar las actividades humanas y - los elementos materiales con la planeación, balanceando los intereses de la empresa con los de los trabajadores y por lo tanto es el seleccionar personal competente, afin, para los puestos de la organización.

La Dirección.- Es el responsabilizar y negociar los elementos de la planeación guiando y orientando al personal hacia los objetivos y cambios de la empresa.

El Control.- Es la evaluación de la planeación con respecto a los resultados de la operación y ejecución, con el propósito de tomar decisiones correctivas y por lo tanto nos asegura el proceso hacia las metas fijadas, según el plan.

Tanto la planeación como el control no deben separarse, ya que una acción que no ha sido planeada no puede controlarse, porque el control requiere corregir las desviaciones de los planes iniciales, esto

permite que la planeación no solo sea una función administrativa básica más, sino que constituye el pilar de las funciones administrativas y para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, integración y dirección.

Para prever lo que podría suceder en el futuro, hay que tomar en cuenta el medio ambiente o sea los factores que podrían afectar el porvenir de una empresa. Entre los factores que deben tenerse en cuenta se encuentran los siguientes:

Situación política: Definitivamente la situación política de un país es de primordial importancia para el futuro de las empresas esto es que si prevalece una estabilidad política, al menos ya se contará con un elemento conocido para la formulación de planes, razón por la cual, los mismos podrán ser a largo plazo con un panorama de seguridad.

Pero cuando existe inestabilidad en el medio político, como está aconteciendo actualmente en diversos países del mundo, es evidente que los ejecutivos no desearán correr riesgos, que en un momento dado afecten a su empresa. La política fiscal se encuentra en estrecha relación con los planes de una empresa, más aún cuando está en reformas y cuyos efectos influyen en las decisiones de las empresas; los impuestos sobre ciertos artículos o servicios, las formas de pago, o de liquidación de las obligaciones fiscales, las exenciones para determinadas empresas, figuran entre los puntos comprendidos en la política fiscal; y que por

ningun motivo el ejecutivo, al llevar a cabo la planeación de su empresa, debe descuidar.

Demografía: En una empresa los futuros mercados pueden determinarse calculando la población, ya sea en función de los totales de su localización, el ejecutivo debe buscar el efecto que los cambios en la demografía puedan tener para su empresa en particular, ya que la población generalmente, es determinante en la demanda de todo producto.

Aspecto económico: El ejecutivo debe considerar todos aquellos índices de la economía que le permitan formular una más completa y precisa planeación y algunos de estos índices son los siguientes:

- El poder adquisitivo de la población
- Empleo y desempleo
- Niveles de precios
- Nuevas construcciones y obras públicas
- Ingreso per cápita
- Inflación

La competencia: También deben tomarse en cuenta los factores referentes a la competencia, como: posición de cada competidor en el mercado, políticas de operación de la competencia, línea de productos competidores, los planes de innovación, etc.

La tecnología: El ejecutivo debe estar pendiente y al día en cuanto a la tecnología, ya que cada día se perfecciona más.

La naturaleza de la empresa indicará el ejecutivo cuantos factores externos debe tomar en cuenta al hacer sus planes y conjugarlos con los factores internos: capacidad de la planta, mano de obra disponible, recursos financieros, etc.

En conclusión la planeación es el proceso que se sigue para determinar lo que se deberá hacer en la organización después de haber escogido la mejor alternativa; aplicando la estrategia correcta a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, siendo éste su principal propósito; donde los administradores no deben organizar, integrar, dirigir y controlar sino hasta que el proceso de planeación haya sido terminado. Por lo tanto la planeación es la función fundamental de la administración en la cual deben basarse las demás funciones de la organización.

Por lo que la organización para tener un grado alto de productividad, es necesario que adopte a la planeación estratégica, ya que estimula el desarrollo de los propósitos y objetivos, los cuales son motivadores para el personal, resolviendo los problemas claves o estratégicos de la dirección de la empresa.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PLANEACION

1.1 DEFINICION DE LA PLANEACION:

Planear es decidir que objetivos quieren lograrse así como las acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos; decidiendo también que estructura organizacional se asignará y quien será el responsable para - ello.

Por lo que la planeación es un proceso intelectual ya que requiere de la determinación consciente de los cursos de acción; conocimiento y fundamentación de las estimaciones y decisiones que se vayan a considerar.

En la actualidad, casi todo el mundo planea, empresas de todas clases lo hacen, se logran menos en la intuición o en la suerte y se apoyan más cada vez en los pronósticos y los análisis. Vivimos en una era - económica, tecnológica, social, cultural y política en donde la planeación, al igual que las demás funciones administrativas se han convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa.

El cambio y el crecimiento económico traen oportunidades pero también riesgos, sobretodo en una época de competencia mundial, siendo - tarea de la planeación la minimización del riesgo y el aprovechamiento -

de las oportunidades para planear bien, para formular planes que tengan éxito. La planeación debe llevarse a cabo dentro de los principios, teorías y técnicas fundamentales. La causa de muchos fracasos ha sido la falta de comprensión de los fundamentos.

1.2 PRINCIPIOS DE PLANEACION:

Los principios son un apoyo para que la administración sea considerada como ciencia, ya que ésta se clasifica dentro de las disciplinas sociales. A continuación mencionaré los principios fundamentales de la planeación:

1.- Principio de la primacía de la planeación.

Que antes de empezar cualquier acción, primero se debe planear.

2.- Principio de las premisas de la planeación.

Esto es que las premisas de planeación son el ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes, o sea, son supuestos o pronósticos del futuro, así como condiciones conocidas que en un momento dado afectarían el curso de los planes.

Los planes operan en el futuro por lo que el administrador efectivo se debe anticipar al ambiente en el cual operarán los planes. Y esto significa, que es necesario suponer o pronosticar cuales serán aquellos elementos en el ambiente que afectarán a cualquiera de los planes de la organización.

3.- Principio de la contribución a los objetivos.

Que la planeación tiene como fin el facilitar el logro de los objetivos.

4.- Principio de compromiso.

La planeación lógica abarca un período hacia el futuro para prever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos a una decisión.

5.- Principio del marco de la política y la estrategia.

La efectividad de la planeación dependerá de la claridad con la que se dicten las políticas y estrategias.

6.- Principio del factor limitante.

Es la capacidad que tiene el administrador, para detectar y elegir la mejor alternativa, así como el resolver los factores limitantes que obstaculizan la realización de los objetivos organizacionales.

7.- Principio de flexibilidad.

La flexibilidad de los planes nos va a ayudar a disminuir los riesgos que se puedan dar por hechos inesperados.

8.- Principio de la eficiencia de los planes.

Que según sean los costos y resultados que ayuden al logro de los objetivos, será la eficiencia de los planes.

1.3 PROPOSITOS Y ENFOQUES DE PLANEACION:

El propósito fundamental de la planeación es el ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: todos los demás propósitos de la planeación se derivan de este propósito fundamental. Como son el disminuir el riesgo, que es el reducir las incertidumbres que afectan a las condiciones de los negocios; elevar el nivel de éxito organizacional, así como establecer un esfuerzo coordinado de todos los miembros de la organización, y una ausencia de planeación se ve generalmente acompañada de una ausencia de coordinación contribuyendo esto a la ineficiencia de la organización.

Para llevar a cabo la función de planeación, existen diferentes enfoques, los cuales son analizados, casi siempre, por los administradores responsables de la planeación. Enseguida mencionaré cada uno de estos enfoques:

- EL ENFOQUE DE ALTA PROBABILIDAD.

Este enfoque se basa en la filosofía de que debería existir una alta probabilidad de que la organización no sea exitosa - tanto como sea posible; sino en alcanzar algún nivel aceptable de éxito. Tiene este enfoque, una forma extremadamente conservadora de alcanzar el nivel de éxito deseado; ya que sólo se limita a analizar cuidadosamente los objetivos organizacionales para asegurar que sean factibles, pero había dificultades

des para llegar al nivel de éxito deseado, si los objetivos organizacionales no son realistas, incluso no se podría llegar a un nivel medio de éxito.

La ventaja que se tiene en este enfoque es originar planes totalmente factibles, ya que los responsables de la planeación se concentran solamente en encontrar una forma práctica y segura para lograr el nivel deseado de éxito. Pero la desventaja es que no fomenta el desarrollo de planes creativos, porque - los que planean con este enfoque, rara vez se desvían del pasado.

- EL ENFOQUE DE MAXIMIZACION.

La filosofía de este enfoque es que la organización debería ser lo más exitosa posible. Porque hay administradores que no están satisfechos con el nivel aceptable de éxito característico del enfoque de alta probabilidad, más bien, aspiran a la maximización del éxito.

La ventaja de este enfoque es la importancia de alcanzar la totalidad del potencial de utilidades de la organización, utilizando modelos matemáticos para desarrollar planes.

Su desventaja es que considera que los elementos de las organizaciones son totalmente cuantificables y predecibles, aún cuando en realidad hay algunos aspectos de las organizaciones que no lo son, como el comportamiento humano.

- EL ENFOQUE ADAPTATIVO.

Este enfoque trata de que la planeación se concentre en ayudar a la organización a adaptarse a los factores internos, y externos o ambos que se presenten en un momento dado. Su filosofía es que el primer obstáculo para el éxito organizacional, es la incapacidad de adaptación; ya que los administradores - que tienen esta filosofía para planear, consideran importante el cambio organizacional, por lo que se concentran en anticipar los cambios futuros, determinando a través de un análisis organizacional la forma de modificar mejor la organización a medida que se aproxima el momento de llevar a cabo un cambio.

Tiene la ventaja de que toma en cuenta el ambiente interno y externo de la organización, para predecir los cambios que pueden ocurrir a ésta. Su desventaja es que da menor importancia a los otros enfoques, y que los cambios y análisis que resultan se vuelvan en un momento dado en fines y no en medios - para el éxito.

Después de analizar estos enfoques; tal vez no preguntaremos:
¿ Qué enfoque usar ?

A mi modo de ver la respuesta es que el enfoque de planeación que deben utilizar los administradores es probablemente una combinación de los tres enfoques: El de alta probabilidad, de maximización y de adaptación; porque cada enfoque debe ser usado sistemáticamente para así tratar con varios aspectos relacionados con la organización, así este enfoque combinado resaltará las ventajas y restará importancia a las desventajas de cada uno de los enfoques, reflejando la situación actual de la organización.

1.4 PLANES:

La preocupación principal de todo administrador es el futuro de su empresa, por lo que una de sus principales funciones es definir los fines de su organización, buscando y eligiendo los medios para alcanzar dichos fines.

Una empresa sin planes puede caer en las corazonadas, presiones, rectificaciones constantes, etc., dándose una serie de crisis.

Los planes van a contribuir al control en cuanto a la revisión de lo que se espera obtener y de lo que realmente se obtuvo, son el punto de comparación, indicándonos la eficiencia con que está operando la organización, hay que asegurarnos que se están cumpliendo los planes para alcanzar las metas de la organización.

La esencia de la planeación es el esfuerzo por controlar el futuro de la empresa; aunque ya sabemos que el futuro no puede ser controlado totalmente, pero no por esto debemos dejar de pensar en él; surgiendo así una incertidumbre que crea el riesgo, pero también la oportunidad de tener éxito, necesitando así un plan: que es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus objetivos; esto es que nos da un curso de acción, también hay que considerar al plan como un conjunto de estrategias que están orientadas a obtener objetivos específicos y para ser calificado como bueno debe tener las -

siguientes características:

- A) Especificar el objetivo: el concepto de planeación supone que se trata de hacer un plan para lograr algo, por lo que tiene que haber un objetivo claramente definido y entendido por todos los miembros de la organización.
- B) Ser flexible: todo plan debe tener un margen de flexibilidad para poder modificarse de lo que ya se estableció a lo que pueda presentarse en un momento dado.
- C) Ser económico: toda planeación debe ser económica, esto es que su costo no debe sobrepasar de los beneficios que nos va a proporcionar.
- D) Ser divisible: un plan debe ser divisible hasta descomponerse en detalles en forma ordenada, hasta llegar a las decisiones de problemas concretos.

Algunos planes se diseñan para una situación específica con un plazo relativamente corto. Por otra parte algunos planes son diseñados para usarse una y otra vez, ya que se refiere a situaciones que se presentan continuamente en un largo plazo. Por lo que la dimensión de tiempo de un plan es la duración del período que cubre el plan; por ejemplo si son planes estratégicos van a ser períodos relativamente largos, mientras

que los planes tácticos cubren períodos cortos. El alcance del plan será la parte del sistema administrativo a la que el plan está dirigido. Así como el nivel de un plan será el nivel de organización al que está dirigido el mismo, esto es que los planes van a ser diseñados de acuerdo a la jerarquía de la organización, sin embargo los planes de cualquier nivel jerárquico tienen algún efecto sobre todos los demás niveles ya que todas las partes de la organización están interrelacionadas entre sí.

Por lo tanto los administradores deben tomar los planes como recomendaciones para acciones futuras, porque son orientados hacia la acción; y determinan claramente a que parte y nivel jerárquico de la organización están dirigidos, así como el período que cubrirán.

1.4.1 TIPOS DE PLANES

Basándonos en que hay planes específicos y otros que se presentan continuamente, los planes organizacionales se dividen en:

De acuerdo al primer caso son:

PROGRAMAS:

Son una serie de actividades a desarrollar para la implementación de una estrategia.

Un programa está diseñado para llevar a cabo un proyecto específico dentro de la organización.

Son generalmente la conjugación de objetivos, políticas y procedimientos; los programas determinan los resultados que se desean obtener así como los medios para lograrlos.

El programa existe para alcanzar un propósito, que si éste se logra, entonces contribuirá al éxito a largo plazo de la organización; un ejemplo podría ser un programa de capacitación y desarrollo gerencial, donde su finalidad es incrementar el nivel de habilidad de conocimientos, técnicas, conceptos, relaciones interpersonales, etc. Pero este incremento no es un fin en sí mismo sino que este programa es un medio que intenta ayudar a la organización a que tenga éxito a largo plazo, porque una vez que han sido desarrolladas estas habilidades al nivel que se quería, este programa recibe menos atención.

Los programas comprenden las condiciones técnicas, humanas, comerciales y financieras de la organización.

PRESUPUESTOS:

Los presupuestos son los propósitos de una empresa expresados en términos numéricos, con el objeto de fijar límites entre lo que deben mantenerse los egresos, determinar anticipadamente las necesidades financieras, establecer comparaciones y comprobaciones para demostrar la eficiencia de los resultados.

Un presupuesto cubre un período específico que va a detallar la forma en que los fondos serán gastados en los recursos materiales, técnicos y humanos, así como la forma en que se obtendrán estos fondos para dichos gastos, por lo tanto son estrategias para el control de la organización.

Y de acuerdo al segundo caso se dividen en:

POLITICAS:

Una política nos va a proporcionar guías de acción para lograr los objetivos organizacionales, son la expresión para que el ejecutivo tome decisiones y realice su trabajo, no pueden ser específicos, porque de otra manera cada ejecutivo tomaría decisiones de acuerdo a su criterio y conveniencia, originándose un obstáculo para el logro de los objetivos. Las políticas dan la pauta -

para tomar decisiones.

PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos son planes que nos describen una serie de acciones que deben efectuarse para el logro de una función o tarea en particular, describiendo los pasos secuenciales que deben ejecutarse para el logro de la tarea. Al igual que las políticas los procedimientos existen en todos los niveles de la organización, donde en los altos niveles son menos numerosos y más generales y en los niveles inferiores en mayor número, más exactos y detallados.

Los procedimientos describen acciones más específicas que las políticas; esto es que las tareas que tienen que ser efectuadas en la organización, tienen varios y diferentes procedimientos, por lo cual las actividades que implican los procedimientos deben estar claramente especificados, así como los gastos, tiempo y los recursos a utilizar, deben de ser revisados constantemente para evitar duplicaciones de actividades en la organización.

SISTEMA:

Es un conjunto de procedimientos interrelacionados que buscan la consecución de un objetivo determinado.

REGLAS:

Una regla es un plan permanente donde se le va a indicar a cada integrante de la organización lo que debe o no debe hacer. Las reglas nos señalan acciones más específicas que las políticas y procedimientos, no dando oportunidad de interpretaciones, ya que las reglas son obligatorias.

Para que los planes de una organización, sean efectivos, las políticas, procedimientos y reglas deben de ser - constantes y probarse mutuamente.

MANUALES:

Es un folleto que contiene una serie de instrucciones administrativas.

ESTRATEGIAS:

Son un programa general de acción y un desarrollo de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos.

1.5 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION:

Los administradores pueden usar técnicas, que son las herramientas de la planeación, para contribuir al desarrollo de los planes, - siendo la elaboración de pronósticos y la programación, dos de las más importantes herramientas.

La elaboración de pronósticos consiste en predecir los factores ambientales futuros que influirán en el funcionamiento de la organización; la importancia del pronóstico radica en su capacidad de ayudar a los administradores a entender mejor la estructura futura del ambiente organizacional, y a la vez ayuda a formular los planes más efectivos. Hay pronósticos económicos, tecnológicos y de tendencias sociales, siendo el pronóstico clave para muchas organizaciones el pronóstico de ventas.

Antes de adoptar un método en particular de pronóstico de ventas, hay que analizar las ventajas y desventajas de cada método, según sea su situación administrativa.

PROGRAMACION:

Es el proceso que conjunta y ordena todas las actividades que deben de realizarse a fin de alcanzar los objetivos organizacionales; dos técnicas de programación son:

- Las gráficas de Gantt que es un instrumento de programación que fue desarrollado por Henry L. Gantt, esta gráfica es un diagrama de barras en el que el tiempo se coloca en el eje horizontal, los recursos por programar se colocan en el eje vertical, estos recursos por programar son por ejemplo los insumos, recursos humanos y las máquinas. Los administradores pueden usar la gráfica de Gantt para ayudar a coordinar los recursos organizacionales.

- El método Pert son actividades de un proyecto que nos muestran tanto estimaciones del tiempo que se necesita para completar cada actividad dentro del proyecto, así como la relación entre las actividades que deben ser seguidos para completar el proyecto; el método Pert tiene dos elementos que son: eventos y actividades, donde las actividades son conjuntos específicos de comportamiento dentro de un proyecto, mientras que los eventos son las terminaciones de las principales tareas del proyecto, así a cada evento se le asignan sus actividades correspondientes, existiendo la ruta crítica que es la secuencia de eventos y actividades que requieren el período más largo para completarse, porque una demora en el tiempo necesario para completar esta secuencia produce una demora para la terminación del proyecto.

1.6 TIPOS DE PLANEACION:

El administrador debe planear porque es una función básica y fundamental de la administración, siendo una responsabilidad para todos los niveles de la organización. El alcance o nivel de responsabilidad de la planeación variará según el nivel jerárquico en el que se este, con esto quiero decir que la naturaleza de las responsabilidades de la planeación, se modifican de acuerdo al nivel jerárquico y alcance de autoridad que se tenga. Por lo que en los altos niveles de la organización se concentran las responsabilidades de la administración, con el objeto de establecer la dirección de la organización, así como la definición de las estrategias para lograr los objetivos. Y a niveles jerárquicos inferiores a la dirección que son a largo plazo.

Según el tamaño de la organización y el nivel jerárquico de organización que se tenga, variará el porcentaje de tiempo que se dedique a la planeación y cambiará a medida que las personas asciendan en la organización. Los que se encuentran en niveles inferiores planean a corto plazo, los de nivel medio a un plazo un tanto más prolongado, y los de nivel superior planean a un largo plazo.

La experiencia de las personas de niveles jerárquicos inferiores por llevar a cabo operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que se puede hacer a corto plazo; ahora la dirección de la organización tiene una mejor comprensión de la situación

organizacional como un todo y por lo tanto se encuentra mejor equipado para planear a largo plazo.

Por lo mencionado anteriormente la planeación se divide en: planeación táctica y planeación extratáctica.

- Planeación táctica.- Consiste en formular planes a corto plazo, incluyendo todas las operaciones de las diversas áreas de la organización. Definiendo el corto plazo como un período que se extiende a un año o menor hacia el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas áreas de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos. Basándose en lo que se determina mediante la planeación extratáctica.

- Planeación extratáctica.- Es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, así como el proceso de realizar estrategias, es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos y políticas de la organización.

A partir de este análisis de los tipos de planeación, los administradores deben darse cuenta de que un programa exitoso de planeación, debe incluir tanto planeación táctica como planeación estratégica, asegurándose de que la planeación táctica refleje la planeación estratégica y que las actividades de planeación sean compartidas con todos los integrantes de los distintos niveles jerárquicos de la organización, especificando el tiempo que se invierte en la planeación, así como el tipo de planeación (táctica o estratégica) que dependerá del lugar que ocupen a nivel administrativo dentro de la organización.

1.6.1 DIFERENCIAS ENTRE LOS TIPOS DE PLANEACION, TACTICA Y ESTRATEGICA:

- A) La planeación táctica se realiza en ciclos periódicos, que está incluido en un programa.

La planeación estratégica es continua e irregular, esto es que el proceso es continuo, pero el tiempo de duración es irregular, ya que esto depende de - nuevas ideas, oportunidades, crisis o de la iniciativa de los administradores.

- B) Para la planeación estratégica es mayor el número posible de alternativas que en la planeación táctica.

- C) La planeación estratégica se realiza en los altos niveles de la organización, y se refiere exclusivamente a decisiones de esos niveles a diferencia de la planeación táctica que se realiza a niveles operacionales.
- D) Para la planeación táctica los problemas son más estructurados y muchas veces de la misma naturaleza, siendo que los problemas en la planeación estratégica son inestructurados y tienden a ser de diferentes tipos.
- E) En la planeación estratégica la incertidumbre es generalmente mucho más grande, así como los riesgos son muchos más difíciles de apreciar, y en la planeación táctica es un poco más fácil ya que la dimensión del tiempo es mucho más corta.
- F) La planeación estratégica requiere gran cantidad de información, tanto por fuentes internas y externas a la empresa, porque muchos de los datos se necesitan relacionar con el futuro, esta información es acerca de los cambios políticos y sociales, competidores, tecnología y el desarrollo económico que afectan a los mercados. Siendo la información para la planeación táctica los datos internos de la -

organización, particularmente de datos contables e históricos.

- G) La planeación estratégica usualmente cubre períodos a largo plazo, pero el número de años puede variar de organización en organización, en contraste de - que la planeación táctica es de una duración más corta.
- H) La planeación estratégica es el principio para toda otra planeación en una organización, en lo que se refiere a la planeación táctica, está hecha de acuerdo a los planes estratégicos. La planeación táctica se toma como una unidad responsable de ejecutar, partes de un plan estratégico.
- I) En la planeación estratégica los resultados pueden convertirse en evidencia y evaluarse sólo después de un número de años, por lo que es considerablemente más fácil de medir la efectividad y eficiencia de los planes tácticos que la de los planes estratégicos. Siendo lo contrario en la planeación táctica.

- J) En la planeación estratégica, el desarrollo de los objetivos, políticas y estrategias son nuevas, con acceso a ser discutidas y hay poca experiencia en el desarrollo de la misma. En la planeación táctica el desarrollo de objetivos, políticas y estrategias existe generalmente la experiencia para guiarlos.

- K) La planeación estratégica está hecha desde un punto de vista organizacional, mientras que la planeación táctica está hecha principalmente desde un punto de vista funcional.

- L) Los planes estratégicos de una empresa son hechos por el director y su staff. Como staff se consideran también a los gerentes de línea. El número de personas que realizan estos planes es reducido en comparación con los planes tácticos.

Puede decirse que estas diferencias son imprecisas en cuanto a sus aspectos conceptuales. Nos dan una idea clara, pero no siempre resultan en la práctica, ya que existen en forma imprevista una cadena de circunstancias ajenas a la organización.

Las estrategias dan lugar a las tácticas y las tácticas pueden considerarse como subestrategias, las cuales implican tácticas para su

ejecución.

La importancia de mencionar estas diferencias es porque se requiere de una metodología que nos asegure una planeación estratégica de primera clase, porque puede ser que sea completamente inapropiada cuando se aplica a la planeación táctica. Hay que diferenciar perfectamente - los tipos de planeación para que no se originen problemas en la organización, también hay que tomar en cuenta que cada una debe ser desarrollada en función a la otra.

1.7 PROCESO DE PLANEACION:

Todos los niveles jerárquicos de la organización se encuentran implicados en el proceso de la planeación.

El proceso de planeación incluye los siguientes pasos:

- 1° Planteamiento o formulación de los objetivos organizacionales.

Para que empiece la planeación se necesita de un claro planteamiento de los objetivos organizacionales, ya que la planeación se basa en como va a alcanzar esos objetivos.

- 2° Enumeración de las alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Una vez que se han planteado claramente dichos objetivos, los administradores deben hacer una lista de todas las alternativas que van a ayudar a alcanzar los objetivos.

- 3° Desarrollo de las premisas o suposiciones en las cuales se basa cada alternativa.

Cada alternativa se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa. Por ejemplo; hay dos alternativas que pueden escoger los administradores para incrementar la utilidad; una es producir y vender un producto completamente nuevo en el mercado; otra es aumentar las ventas de los productos que actualmente se están produciendo, ya sea innovado o que están en el mercado. La alternativa del primer caso se basa en la suposición o premisa de que por el nuevo producto se obtendría un mercado nuevo y en el segundo caso se basa en que la organización obtendría más participación del mercado existente. Por lo que los administradores deben listar todas las premisas o suposiciones por cada alternativa.

4° Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos.

Todas las alternativas deben evaluarse al igual que a las premisas. Donde los administradores pueden encontrar que esas suposiciones o premisas en las cuales se basan las alternativas, están equivocadas y por lo tanto deberán eliminarse. Este proceso de eliminación ayuda a los administradores a escoger que alternativa será la más conveniente. Este paso del proceso de -

planeación equivale a la toma de decisiones, ya que una decisión es la elección de la mejor alternativa para lograr un objetivo y también debe de llevarse a cabo en las funciones básicas; organización, integración, dirección y control.

- 5° Desarrollo de los planes para la consecución de la alternativa que se eligió.

Después de que la alternativa ha sido elegida, los administradores empiezan a aplicar sus planes en la realidad, los planes estratégicos (a largo plazo) y los planes tácticos (a corto plazo).

La fase final del proceso de planeación; consiste en hacer compromisos específicos para que una vez que los planes han sido desarrollados, se pongan en marcha para alcanzar los objetivos organizacionales. Siendo los compromisos, métodos de trabajo, denominados procedimientos: de tiempo denominados programas y de dinero, denominados presupuestos.

Los administradores al seguir y cumplir con estos pasos del proceso de planeación, aseguran el desarrollo de una estrategia aceptada, en la cual basan sus actividades.

des de planeación, decidiendo que enfoque van a usar para la planeación si: ¿ desean planear para llegar al nivel aceptable de éxito ? o ¿ desean lograr el mayor éxito posible ? o bien ¿ desean planear suponiendo que el éxito vendrá sólo ? Pero tal como sucede en la mayoría de los administradores hacen una combinación de los enfoques según sus necesidades.

1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION:

En la actualidad definitivamente la planeación representa las bases de la organización, ahora bien si el administrador realiza un proceso de planeación con un análisis objetivo y una proyección futura bien deliberada, tendrá muchas ventajas como:

- La coordinación; la cual sincroniza los esfuerzos para determinar la cantidad y tiempo, así como la dirección adecuada de ejecución, obteniendo como resultados acciones unificadas hacia el objetivo deseado; esto es que la función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones, ya que una decisión no deberá tomarse hoy sin tomar en cuenta como afectaría a una decisión que tuviera que tomarse mañana.

- El control; la planeación establece un programa de actividades que son una guía y una base de control que permite medir la eficiencia de la organización, indicándonos que resultados se están obteniendo y de lo que se espera obtener, el control es la medición y corrección de los programas y presupuestos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Otras ventajas pueden ser el diseñar mejores métodos y procedimientos de operación, ya que la planeación va a tratar de evitar operaciones inútiles, buscando siempre la mejor forma de trabajo dentro de

la organización, economizando tiempo y esfuerzos.

También por medio de la planeación podemos determinar en forma anticipada que recursos se van a necesitar como: mano de obra, materiales, maquinaria y equipos, etc., para que la empresa opere en la forma más eficiente y sea posible obtener los resultados fijados; evitando así exceso de personal, escasez de materia prima o necesidades de fondos en un momento dado.

Pero si la función de planeación no es bien realizada dentro de la organización se tendrán desventajas como: por ejemplo si el programa de planeación es exagerado; podría requerir demasiado tiempo de los administradores, por lo que los administradores siempre deben de buscar un equilibrio adecuado entre el tiempo que dedican a la planeación y el tiempo que pasan en sus demás funciones: organización, integración, dirección y control, porque al no hacer esto algunas actividades que son fundamentales para el éxito de la organización pueden ser descuidadas, por lo general las desventajas de la planeación resulta del uso incorrecto de esta función.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION PARA LA ORGANIZACION:

Existe un viejo refran que dice " prevenir antes que lamentar " lo podemos aplicar al mundo de los negocios de acuerdo al concepto de planeación, como " planear antes de fracasar ". Planear es definir objetivos, así como determinar los medios para alcanzarlos, fundamentalmente es analizar los problemas por anticipado, planteando las posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar a los objetivos eficientemente.

El ejecutivo, en resumen, para hacer una planeación eficaz, - debe de:

- Definir en forma clara y precisa los objetivos. Porque cuando los objetivos no son claros ni precisos para todos los integrantes de la organización, el mejor de los planes puede ser ineficaz.

- Buscar que los planes tengan el máximo de eficiencia y el mínimo de riesgo.

- Hacer de la planeación una función de toda la organización.

Para tratar que la planeación sea flexible, los planes deben de ser flexibles para poder amoldarse a las circunstancias no previstas, y una vez pasadas estas vuelvan a tomar su dirección original.

En el presente y con más razón en el futuro, toda empresa deberá planear forzosamente todas y cada una de sus actividades, debido a las constantes innovaciones o cambios que tienen efecto en los negocios; porque el administrador que planea y sobre todo que sabe como hacerlo, no sólo está evitando la angustia sino también las presiones que provocan - la situaciones imprevistas, y en la medida en que lo haga va a depender su éxito y desarrollo, logrando así un camino más firme y seguro hacia - el objetivo que se ha fijado.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE ESTRATEGIA

2.1 DEFINICION DE ESTRATEGIA:

Estrategia.- es un curso de acción seleccionado de entre varias alternativas, como el camino óptimo para alcanzar objetivos.

En esta época hemos sido testigos de un período de cambios, originándose mayor competencia e incertidumbre, y que no cabe duda de que los cambios tecnológicos y sociales van a acelerarse en los años próximos. Por lo que la competencia se volverá más general, lo cual nos llevará hacia una economía de tipo mundial, repercutiendo en los negocios de todo tipo y tamaño. Esto es que algunas compañías prosperarán, otras retrocederán, ya que algunas empresas están en el mercado correcto, con el producto apropiado, en el momento preciso y con el precio adecuado, en cambio - otras no tendrán uno o ninguno de los aspectos mencionados anteriormente. Pero la mayor parte de los éxitos se deberán al escoger una estrategia acertada y a la habilidad de los directivos y gerentes de la organización para pensar y actuar de acuerdo con dicha estrategia, la cual debe lograr un equilibrio dinámico por los constantes cambios frente a numerosos competidores.

La estrategia, como concepto, surgió probablemente en relación con las operaciones militares; todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares como son:

- La necesidad de coordinar las naciones a distancia y en el tiempo.
- La incertidumbre del control
- La naturaleza de la percepción
- Los recursos limitados
- La incertidumbre de la capacidad e intenciones del contrario (competencia).

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, así como una comunicación y dinamismo de quienes la van a desarrollar tomando en cuenta el elemento sorpresa.

Siendo la estrategia un plan amplio y general que se desarrolla para alcanzar a largo plazo los objetivos organizacionales, desde la estrategia es en realidad el resultado de la planeación estratégica, sin embargo para que una estrategia sea útil debe de ser de acuerdo a los objetivos de la organización así como con los propósitos de la misma; como se muestra en el siguiente cuadro con el ejemplo de dos compañías concidas:

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE NEGOCIO	EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.	RESPONSABILIAS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO.
" Burger King "	Restaurante de servicio.	Incrementar la producción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la eficiencia de los empleados. 2. Elevar la eficiencia del personal.
" F O R D "	Productor de automóviles	<p>Preparar la participación en el mercado que paso recientemente a General Motors.</p> <p>Recuperar la reputación de calidad, dañada debido a las explosiones del tiempo de garantía del automóvil " Pinto "</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar produciendo automóviles sub-compactos, de nivel estándar, de nivel intermedio y de lujo. 2. Hacer uso de motores de combustión progresiva, en lugar de motores diésel. 3. Rediseño, y reducción del tiempo de los más los autos.

2.2 SURGINIENTO DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS:

La estrategia en su forma más elemental se desarrolló, muy probablemente cuando los primeros seres humanos formaban grupos de cacería para capturar a los enormes animales existentes en esas épocas siendo algo imposible para uno sólo de ellos, sin embargo no se puede considerar como una verdadera estrategia ya que la presa misma no podía presentar ninguna contraestrategia, a no ser por su instinto natural. Tal vez la primera estrategia verdadera fue llevado a la práctica por una tribu que haya tratado de conquistar o adueñarse de los terrenos de cacería de otra tribu.

Como mencioné en el punto anterior la estrategia surgió de las operaciones militares desde la antigüedad, aunque en los libros de historia solo tienden a presentar la secuencia de los hechos y decir quien ganó la guerra; poco informan acerca de las razones y causas que se tuvieron para iniciarla y menos aún de las estrategias de cada adversario, expresándolo muy bien el general Sun-Tsu al decir: " Todos los hombres pueden ver las tácticas que utilizo para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria ".

Muchos de los principios básicos de la estrategia se han obtenido de la guerra y algunos de estos principios básicos según historiadores militares son:

" Todo el arte de la guerra consiste en una defensiva bien razonada y extremadamente prudente, seguida por un ataque audaz y rápido ".

NAPOLEON

" El verdadero propósito no es tanto buscar la batalla como lograr una situación estratégica, que si por si misma no provoca la decisión, afirmaría entonces por medio de una batalla para asegurar dicha decisión ".

LIDDELL HART

" En cualquier contienda, el método directo puede usarse para lanzarse al ataque; pero los métodos indirectos serán indispensables para lograr la victoria ".

SUN TSU

" La victoria más completa y satisfactoria es esta: obligar al enemigo a descubrir sus intenciones sin que uno sufra daño alguno ".

BELISARIO

Sin embargo, los conceptos de estrategia militar giran alrededor del supuesto de que las hostilidades reales ya han empezado. Liddell Hart introdujo el concepto de " gran estrategia ", como un plan para asegurar y mantener la paz, por la cual se libra esa guerra, este es un aspecto de la estrategia que resulta de suma importancia para los negocios.

Ya que el propósito de la estrategia tanto en la guerra como en la paz, es buscar una relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables.

El surgimiento de los conceptos de estrategia en los negocios puede remontarse a fines de los años 50 y principios de los años 60, sin embargo existieron ejemplos clásicos como la estrategia desarrollada por Alfred P. Sloan en General Motors contra el modelo " T " de Ford, sucediendo esto a principios de los años 30; pero poco después debido a las guerras mundiales se puede decir que los conceptos de estrategia en los negocios se detuvieron, ya que toda la atención se concentraba en los esfuerzos de guerra. Pero la estrategia de los negocios floreció en su totalidad en los años 70.

En las compañías de gran tamaño, diversificadas y con múltiples productos, les resultaba difícil a la dirección estar al tanto, con suficiente detalle, de cada negocio, producto y de la competencia: esto condujo a una dependencia cada vez mayor de las mediciones de control financiero a corto plazo, que eran mediciones trimestrales de las utilidades, donde la dirección realizara una administración táctica de los recursos, siendo que las tácticas se pueden aprender por experiencia, pero no la estrategia, la estrategia debe basarse ante todo en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición.

A fines de los años 50 se estaba volviendo obvio que se necesitaba algo más que los staff corporativos; representando éstos un fuerte consumo de tiempo, energía e iniciativa de la administración de las actividades operativas de la organización.

Más tarde este dilema fue el estímulo para el desarrollo de una planeación a largo plazo y después el desarrollo de la estrategia sin embargo, antes de ese período, el plan a 5 años se había convertido en la pieza fundamental de la medición y el control del desempeño y el empleo de dicho pronóstico se difundió, aún cuando los planes a cinco años servían de base para las discusiones, casi siempre constituían una adivinanza.

El proceso presupuestal y el plan quinquenal se volvieron inseparables. A falta de una estrategia integrada y coherente, basada en el análisis de sistemas y una planeación coordinada, era inevitable que los planes a 5 años no pasaran de ser pronósticos que luego se transformarían en presupuestos.

El característico plan quinquenal prometía resultados que se basaban en pronósticos factibles, que se revisaban cada año, existiendo fallas inevitables en vista de la ausencia de una estrategia fundamental como base del plan. Es más, no hay razón para esperar un cambio en el equilibrio competitivo sin que el plan provoque tal cambio.

TIPOS DE CAMBIOS

Los cambios en la organización pueden ser:

1. Evolutivo.

Estos cambios se llevan a cabo por partes, de uno en uno, puesto que son ajustes dentro del estado actual de las cosas, o sea que no causan ni gran entusiasmo ni profunda resistencia.

2. Revolucionario.

Cuando un cambio de una acción transforma el estado actual de las cosas, y el proceso de cambio puede considerarse como revolucionario.

3. Sistemático.

Ofrece una alternativa positiva a la evolución revolucionaria. Es una estrategia de cambio que coloca a todos los conceptos, habilidades, técnicas, etc., para efectuar el cambio en aquellos que dirigen en una organización.

Los planes a cinco años evolucionaron hacia metas o resultados esperados y no hacia cambios significativos en las relaciones competitivas; esta era la situación más común en esa época, hasta que apareció por primera vez el concepto de planeación a largo plazo.

A pesar de toda la investigación sobre administración de los negocios y de los aspectos funcionales de los negocios, el estudio de las diferentes situaciones competitivas por parte de los despachos de consultoría y de algunos libros sobre el proceso de planeación, no existían esfuerzos organizados para explorar y desarrollar un enfoque sobre el tema hasta que el Stanford Research Institute desarrolló el long range planning service (servicio de planeación a largo plazo) a principios de los años 60. Este servicio en ningún sentido era un enfoque de estrategia para una compañía determinada, esta compañía recurría a sus conocimientos sobre el proceso técnico para evaluar por sí misma el desarrollo del mercado, y para hacer esto con previsión, era indispensable cierta evaluación del sistema competitivo como un todo y en su comportamiento por determinados sectores.

La palabra desarrollo comenzó a ser de uso común más o menos en esa época. En varios anuncios de los periódicos empezó a solicitarse un director de desarrollo corporativo dentro del propio Staff. Las labores y responsabilidades de tales puestos eran muy variables; aparentemente, las labores consistían en evaluar la posición y dirección de la compañía como un todo con objeto de desarrollar opciones que brindarán

mejores probabilidades de conducir a situaciones más deseables.

Pronto apareció otro título, el de Director de Planeación - después en algunas compañías surgió el título de Director de Planeación Estratégica. Este título un poco ambiguo sirvió para un propósito; indicar un cambio gradual en el interés hacia la estrategia como concepto. Aunque su papel nunca ha sido muy claro, el valor del trabajo del Staff en la - preparación del desarrollo de la estrategia ha recibido cada vez mayor reconocimiento, el desarrollo de la estrategia todavía está en la fase primaria; pero el índice de desarrollo de la base conceptual es muy fuerte y ofrece una promesa de precisión y fuerza dentro de un período razonablemente corto. En conclusión es que durante cientos de años, los individuos y las organizaciones han trabajado basándose en planes y pronósticos intuitivos; solo hasta 1950 se popularizaron los enfoques formales y desde entonces se ha aplicado en los negocios, gobierno e instituciones no lucrativas.

2.3 PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

La administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie la empresa con su uso, tal como dice esta definición, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

El proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales:

- a) formulación de la estrategia
- b) implantación de la estrategia
- c) medición de los resultados de la estrategia
- d) evaluación de la estrategia

Para que una organización obtenga el máximo beneficio de una estrategia, ésta debe ser: implantada o puesta en acción; observada constantemente para ver el efecto que está teniendo en la organización y evaluada o examinada para ver si está teniendo el efecto que desea la administración. Si el efecto es deseable la estrategia puede permanecer como es, pero si no, entonces se harán cambios necesarios, empezando otra vez - todo el proceso de administración estratégica, formulando así una estrategia distinta.

A) **Formulación de la estrategia.**

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deberán subordinarse a los objetivos, o sea deberán alcanzarse. Es decir sólo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar los objetivos, sin embargo este aspecto casi siempre se pasa por alto.

Las estrategias deberán enunciarse en términos generales y las estrategias más sobresalientes deberán explicarse con mayor detalle. El proceso de planeación no termina en tanto la compañía no cuente cuando menos con una estrategia operacional (y de preferencia más de una). Una estrategia operacional describe:

- a) las tareas que tendrán que llevarse a cabo
- b) quien es el responsable de cada tarea
- c) cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- d) la forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Esta estrategia operacional se convierte en base de las acciones de las diferentes funciones de la empresa, en cuanto al personal, producción, finanzas y mercadeo.

Aunque la formulación de la estrategia es tan solo uno de los pasos que debe seguirse en el proceso de administración estratégica, probablemente es el más sobresaliente, ya que los demás pasos dependen de éste.

Para desarrollar estrategias en cualquier área de la organización, es necesario formular ciertas preguntas y - para poder lograr respuestas correctas, se deben hacer las preguntas correctas. Y si existen estrategias que no se adecuen a las diferentes situaciones de la organización, se pueden plantear preguntas claves, que ayudarán a cualquier compañía a descubrir cuales deben ser sus estrategias. Para demostrar como las preguntas correctas pueden conducir a respuestas correctas, ¿ continuación expongo primero las cuatro preguntas clásicas y después algunas preguntas claves para ciertas áreas estratégicas importantes como: comercialización, personal, producción y finanzas.

¿ Cuáles son los propósitos y los objetivos de la organización ?

La respuesta a esta pregunta nos indica a donde quiere ir la organización, recordando los administradores que la estrategia apropiada refleja los propósitos de la or

ganización y sus objetivos.

¿ A dónde se dirige actualmente la organización ?

La respuesta a esta pregunta puede indicar al administrador si una organización está alcanzando sus metas organizacionales; la primera pregunta se concentraba en el aspecto de adónde quiere ir la organización, esta otra pregunta es adónde se dirige en este momento la organización.

¿ En qué tipo de ambiente está ahora la organización ?

En esta pregunta quedan comprendidos los ambientes internos y externos a la organización; su respuesta puede ayudar a los administradores a señalar los puntos débiles, fuertes, sus problemas y oportunidades.

¿ Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro ?

La respuesta a esta pregunta se da en realidad como resultado de la estrategia de la organización. Sin embargo, esta pregunta deberá responderse sólo después de que el administrador haya tenido una oportunidad adecuada para

reflexionar las respuestas dadas a las preguntas anteriores.

En otras palabras el administrador puede desarrollar una estrategia organizacional apropiada solo cuando tiene una clara comprensión de adónde quiere ir la organización, adónde se dirige y el ambiente en el cual está la organización.

¿ Quienes son nuestros clientes ?

Esta es una pregunta especialmente clave para identificar más aún en que clase de negocio estamos y saber si va a ser una estrategia de producto o servicio.

Al responder a esta pregunta es importante evitar demasiado apego a los clientes y productos actuales; por ejemplo la Industria Cinematográfica hizo esto cuando apareció la televisión en el mercado y esta fue una amenaza para los cinematógrafos. Los líderes de la Industria lucharon contra la televisión durante años, hasta que advirtieron que su negocio era el entretenimiento y que sus clientes querían películas tanto en el cine como en la televisión y así fue como encontraron que su mercado más lucrativo es la renta de viejas películas a la

televisión y de sus estudios y otras instalaciones para la producción de los espectáculos televisivos.

¿ Qué quieren nuestros clientes ?

Una estrategia efectiva se debe basar en el conocimiento de que es lo que quieren los clientes: ¿ quieren precio, valor, calidad, disponibilidad, servicio ? como - ejemplo esta International Business Machines (IBM) líder en computadoras comerciales, llegó a ser líder porque tenía conocimiento de lo que sus clientes querían y necesitaban, mejorando el diseño de sus productos, teniendo una gama amplia de computadoras, y proporcionando una eficiente organización de servicios.

¿ Cómo es la competencia existente y potencial ?

Al decidir sobre una estrategia de un producto, es importante considerar realístaamente la naturaleza de la competencia existente, si un competidor en el área es fuerte en nuevos productos, comercialización y servicio, como lo es IBM en el campo de la computación, una compañía - debe considerar con cautela si tiene la probabilidad de entrar en el área en forma efectiva; incluso una importante compañía como RCA Corporation tuvo que absorber

una pérdida de 450 millones de dólares después de intentar competir con IBM.

¿ Qué márgenes de utilidad podemos esperar ?

Es natural que una empresa quiera trabajar en un negocio dónde pueda obtener un margen atractivo de utilidades. Una de las claves es el margen de utilidad bruta, que es aquella utilidad por encima de los gastos de operación que comprende los gastos fijos y administrativos y que deja una utilidad deseada antes de impuestos.

¿ Debemos comprar o hacer ?

Un aspecto que se enfrentan siempre los administradores consiste en la alternativa de hacer o sea fabricar ó comprar un determinado producto o componentes del mismo. No sólo las pequeñas empresas sino también las grandes, deciden en ocasiones comprar un producto o un componente más que construir las propias instalaciones para fabricarlas.

Ya que para fabricar o hacer, un producto se requiere - de instalaciones necesarias, conocimientos técnicos, así como capital para efectuar las expansiones necesarias.

Por ejemplo: muchas empresas contratan las labores de fundición, así como los componentes típicos de diversos productos, como perfiles de acero y de aluminio, motores eléctricos, alambres, transistores, engranajes y muchos otros, por lo general se adquieren de empresas especializadas que los fabrican. Existen muchos productos que una compañía especializada puede fabricar con mayor eficiencia y por tanto menor costo que una compañía grande integrada, además muchos hombres de negocios desconfían de la estabilidad económica que se vive en esta época y prefieren no comprometer en exceso su capital y así, con una política de comprar en vez de fabricar, obtienen flexibilidad en la planeación.

¿ Qué tipos de prestaciones debemos ofrecer a nuestros empleados ?

Dentro de la política de personal de una compañía incluye muchas decisiones referentes a las prestaciones de los empleados para mejorar el aspecto moral del empleado como son: vacaciones, comedor en la compañía, permisos, fondo de ahorro; además se debe establecer políticas respecto al incremento de las actividades sociales y recreativas que la compañía debe ofrecer. Y estas cuestiones no sólo ayudan a la compañía a establecer

las políticas básicas de personal; sino que ayudan a obtener un eficiente resultado de sus empleados por ofrecerles buenas condiciones de trabajo, reflejándose en las utilidades de la compañía.

Las preguntas serán cuantas sean necesarias para el desarrollo de la o de las estrategias de la empresa.

Una vez estimando con las respuestas de las preguntas - las debilidades, puntos fuertes, y limitaciones, la empresa debe ser realista; con esto me refiero a que - existe el peligro de sobre-estimar las deficiencias y - subestimar los puntos fuertes; ya que hay empresas que han dedicado demasiado esfuerzo a la atención de las deficiencias perdiendo así la oportunidad de afianzar sus puntos fuertes. Por lo que, lo mejor es tratar de corregir las deficiencias en la medida que sea posible, pero lo que es mejor, es identificar los puntos fuertes y sacar ventajas de ellos formulando estrategias.

Puesto que las estrategias deben operar en el futuro, es necesario realizar la mejor estimación posible del ambiente futuro. Si una empresa puede hacer coincidir sus puntos fuertes con el ambiente en el que planea operar, puede detectar las oportunidades y sacar ventaja

de ello. Y para estimar el ambiente futuro es necesario hacer pronósticos del mismo; en general hoy en día muchas empresas realizan buenos pronósticos de desarrollo económicos y de mercados. Cuanto mejor pueda pronosticar una empresa su ambiente total, tanto mejor preparada estará para el futuro mediante el establecimiento de estrategias y planes.

Sin embargo, la experiencia hasta la fecha nos indica, que excepto en lo que se refiere a los pronósticos económicos y de mercados, ha sido difícil realizar un pronóstico y estimación de otros factores ambientales y llevarlos a la práctica, siendo ésta un área de la planeación que no se ha desarrollado muy bien.

Aumentando también que hay Instituciones fuera de la empresa que afectan el desarrollo de las estrategias como son los Sindicatos, el Gobierno y las Asociaciones de comerciantes; por ejemplo: Los Sindicatos Nacionales fuertes que operan a través de contrataciones colectivas pueden imponer políticas en las organizaciones; y afecta porque cuando se piensa en las principales estrategias de una empresa, éstas implican: objetivos, los recursos que se utilizan para alcanzarlos y las políticas principales que han de servirse al usar estos recursos. Por -

lo tanto cuanto más cuidadosamente se desarrollen y más claramente se entiendan las estrategias y políticas, más efectiva será la estructura de los planes.

8) Implantación de la Estrategia

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otra cosa es el implantar estrategias con efectividad. Una vez que se tenga la estrategia o estrategia formulada se debe pasar al comité ejecutivo por escrito, siendo éstas claras; y se deberán llevar a cabo cuantas reuniones sean necesarias para que las estrategias se entiendan bien; para que los altos ejecutivos y sus subordinados puedan estar seguros de que quedaron claras para aquellos que deben tomar decisiones para implantarlas. Ahora en el desarrollo de esas reuniones también se deben de exponer y explicar las premisas o supuestos claves sobre el ambiente en el que operarán los planes, ya que la implantación de la estrategia es el poner en marcha el plan organizacional. Las estrategias se deben revisar de tiempo en tiempo, no menos de una vez al año, y quizás con más frecuencia en lo que se refiere a las estrategias más importantes; ya que - hasta las estrategias elaboradas cuidadosamente podrán dejar de ser adecuadas si cambian los eventos o si pa-

rece que el ambiente del programa no será como se pensó en primer instancia.

La estructura de la organización es un elemento importante para el logro de sus objetivos y por lo tanto de la toma de decisiones para implantar las estrategias. Es más conveniente, si puede hacerse, que sea una persona la responsable del logro de un objetivo de la implantación de las estrategias para alcanzarlo, porque cuando se hace así, las responsabilidades de los diferentes puestos se identifican con claridad. Asimismo el papel de los asesores del staff deb de estar bien definido, porque sino se hace, se corre el riesgo de que el trabajo de staff - se vuelva independiente y carezca de utilidad para la planeación

C) **Medición de los resultados de la estrategia.**

Es el seguimiento del desempeño de la organización y de los resultados que está produciendo la estrategia.

D) **Evaluación de la estrategia.**

Es la evaluación de la forma en que la estrategia actual está funcionando y la forma en que podría ser mejorada

de acuerdo a las condiciones externas de mercado y de las circunstancias internas de la organización.

El seguir estos pasos va a asegurar a los administradores el desarrollo de una estrategia apropiada en la cual podrán basar sus actividades de planeación y de este modo se podrá incrementar la probabilidad de que su planeación sea efectiva.

2.4 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA.

Es aceptado el hecho de que el desarrollo de las estrategias de los administradores es muy importante ya que hay autores que dicen que la organización sin una estrategia, es como un barco sin timón; puede ser que la causa del fracaso de las empresas sea por la falta de una estrategia, o el tener una estrategia equivocada o la mala implantación de una estrategia que se consideraba buena.

Para el desarrollo de estrategias importantes de cualquier tipo, existen los requerimientos fundamentales que se han mencionado en este capítulo, y que si no se satisfacen, es probable que el programa de planeación estratégica de una empresa sea insignificante ó incorrecto.

C A P I T U L O I I I

GENERALIDADES DE PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA:

La planeación estratégica es el proceso de decidir y determinar sobre los objetivos de la organización y cambios de los mismos, así como por las políticas y estrategias adecuadas para la adquisición , uso o disposición de los recursos para ayudar a alcanzar dichos objetivos.

Por lo que se denomina planeación estratégica al proceso de desarrollar estrategias; es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de la organización y políticas.

La planeación estratégica es una función y responsabilidad para todos los gerentes o administradores de todos los niveles de la organización. Es un proceso estrechamente relacionado con el control administrativo siendo éste, el proceso mediante el cual los administradores garantizan que los recursos sean obtenidos y usados eficiente y efectivamente en el logro de los objetivos de la organización.

Y la planeación estratégica esta muy relacionada con el control administrativo; porque el 1° establece las políticas y las estrategias de las áreas funcionales y el 2° especifica la forma de realizarse el trabajo de la planeación estratégica, un ejemplo podría ser que: la

planeación estratégica establece las políticas de mercado y el control administrativo hace la formulación de los programas de publicidad.

Esto es que la planeación estratégica viene siendo un marco de referencia dentro del cual el control administrativo se realiza y además es el soporte de la toma de decisiones administrativa, siendo esta la selección de un curso de acción entre varias opciones, es el núcleo de la planeación, es también un caso en la planeación, no se puede decir que existe un plan hasta que no se haya tomado una decisión ya que el plan resulta de una decisión o sea de escoger la estrategia más adecuada y su aplicación es el plan.

La planeación estratégica como función de la alta dirección de la empresa comprende:

A) Una función integrada.

El ejecutivo debe considerar todos los aspectos del negocio, incluyendo aquellos que afectan la organización interna y externamente; las decisiones deben de hacerse utilizando la información integrada y analizada. La función integral es cumplida a través de la función de establecer objetivos, metas, estructurando principales planes y políticas para cumplir esos objetivos, suministrando y organizando los recursos que se necesitan y llevando a cabo las actividades necesarias para ver que la organiz

ción realice sus propósitos.

- B) Una formulación de las principales políticas y planes.
Significa como lograr los fines o propósitos, en que orden y sobre qué período de tiempo.
- C) Una organización y adquisición de los recursos de la empresa.
Este proceso es similar al anterior, pero se refiere - además de la implementación en sí de la estrategia; a su aplicación.
- D) La implementación y el control.
La implementación y el control se van a preocupar por la actividad diaria para que el propósito se cumpla y significa que: los recursos son utilizados, las actividades son divididas, los resultados son recibidos, analizados y las operaciones son controladas.

El significado de la palabra estrategia, denota una acción específica, se anticipa a los acontecimientos para obtener mayor provecho de ellos, tomando en consideración el medio ambiente y logrando así, un equilibrio adecuado entre las metas y los recursos.

La estrategia y los recursos tomados en conjunto determinan el riesgo; el tiempo de retraso puede eliminar o reducir el significado u objeto de la estrategia y la habilidad en la ejecución de la misma.

El desarrollo de la estrategia es parte de la planeación estratégica, este desarrollo es generalmente una tarea difícil y decisiva, — usualmente significa cuestionar viejos métodos; explorar medios ambientes nuevos y desconocidos, una evaluación objetiva de las fuerzas y debilidades de la organización.

El significado del concepto de la planeación estratégica, es definido como el proceso de decidir la misión básica de la empresa, los objetivos con los cuales se busca llevarla a cabo, los cambios de dichos objetivos y los recursos a utilizar para lograr estos.

La planeación estratégica, también incluye el ajuste de la organización al medio ambiente externo; los cambios de la organización en el medio ambiente interno, así como, la solución de problemas básicos creados por la competencia haciéndole frente a las limitaciones, tomando las ventajas, con el fin de encontrar nuevas oportunidades y eliminar amenazas.

El plan estratégico incluye entonces las misiones, objetivos, estrategias y políticas de la organización producidas por el proceso de planeación estratégica.

Para George A. Steigner la planeación estratégica debe definirse desde cuatro puntos de vista:

A) Futura corriente de decisiones.

En sí la naturaleza de la planeación se refiere a sus características generales, universales y comunes; fundamentalmente toda la planeación concierne con el futuro. Lo que significa que la planeación examina los futuros cursos alternativos de acción, los cuales están a disposición de la empresa y selecciona dentro de estos cursos de acción, una estructura de referencia que esté establecida para la corriente de decisiones.

También significa que la planeación estratégica, examina y visualiza el desarrollo de las cadenas de causas y efectos probables a través del tiempo. La esencia de la planeación estratégica, es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que son tendientes en el futuro.

B) Proceso.

La planeación estratégica, debiera ser concebida como un proceso continuo, especialmente con respecto a la formulación de la estrategia, porque los cambios en el medio ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían ser cambiados a diario, sino asegu-

rarse, que una vez hechos los planes, estos serían administrados flexiblemente. Más así se deberá pensar en que la planeación es continua y soportada por acciones apropiadas de vigilancia y perspicacia por parte de la gerencia, cuando sea necesario.

C) Filosofía.

La planeación estratégica requiere fundamentalmente de una dedicación y actuación sobre una determinación constante y sistemática del plan como parte integral de la administración.

D) Estructura.

Incluye un completo establecimiento de planes, para la extensión total del negocio sobre un largo período de tiempo.

El sistema de planeación estratégica desde un punto de vista estructural, está compuesto de un bloque de planes:

- Los planes estratégicos o planes a largo plazo.
- Los programas a mediano plazo y los presupuestos a corto plazo.

- Los planes operativos llamados tácticas.

Así la Planeación Estratégica es la sistematización y el desempeño o esfuerzo formalizado de una empresa para establecer los propósitos básicos de la misma, los objetivos, política , estrategias y el desarrollo detallado de los planes para implementar.

3.2 PROPOSITOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Cuando un sistema de planeación estratégica se va a introducir dentro de una organización, la dirección y todo el personal, deberán tener una clara comprensión de lo que es y no es la planeación estratégica, de que es lo que quiere el sistema de planeación estratégica (propósitos) así como conocer las predisposiciones hacia la planeación estratégica; las limitaciones y obstáculos de la misma; el cambio dentro de planeación estratégica y que puede hacer la planeación estratégica para su organización.

Mencionando primeramente algunos propósitos que los administradores pueden establecer, para su propio sistema de planeación estratégica y que son los siguientes:

- 1.- Cambiar la dirección de la empresa
- 2.- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- 3.- Eliminar a los ejecutantes de baja calidad entre las divisiones.
- 4.- Concentrar los recursos sobre cosas importantes. Guiar

a las divisiones e investigar el desarrollo de nuevos productos, asignar los activos y valores de capital a las áreas de menor potencial.

- 5.- Considerar las soluciones para los posibles problemas.
- 6.- Desarrollar mejor la información para los gerentes, para que se elaboren mejores decisiones.
- 7.- Desarrollar una estructura de referencia para presupuestos y planes operativos a corto plazo.
- 8.- Desarrollar un análisis de la situación sobre las oportunidades y amenazas, para proporcionar mejor conocimiento del potencial de su empresa, de acuerdo a sus fuerzas y debilidades.
- 9.- Desarrollar eficazmente la coordinación interna de las actividades de las divisiones.
- 10.- Desarrollar eficazmente la comunicación.
- 11.- Llevar a cabo el control de las organizaciones.

- 12.- Desarrollar un sentido de seguridad entre los administradores, que provenga de una comprensión adecuada del cambio en el medio ambiente y la capacidad de la empresa para adaptarse a él.
- 13.- Desarrollar ejercicios de capacidad mental.
- 14.- Adiestrar y capacitar a los administradores.
- 15.- Proporcionar un mapa con la trayectoria o camino para mostrar a dónde va la empresa y como logrará estar ahí.
- 16.- Establecer objetivos más realistas, exigentes y alcanzables.
- 17.- Revisar e intervenir en las actividades a realizarse.
- 18.- Proporcionar conocimiento del cambio en el medio ambiente para adaptarse a él.
- 19.- Conocer los pasos de una empresa en decadencia.
- 20.- Y hacernos la pregunta de:
Porqué otros lo están haciendo ?

3.3 LIMITACIONES Y OBSTACULOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica tiene limitaciones, como por ejemplo algunas de ellas pueden ser que: los pronósticos en los cuales está basada la planeación estratégica, pueden no ocurrir; ya que el medio ambiente puede resultar diferente de lo que se esperaba; que el tiempo que dedica el personal a sus funciones, a los estudios e información implican un costo.

Cuando hay períodos de crisis graves, como insolvencia o banca rota de la empresa, el tiempo que está dedicado a la planeación estratégica, probablemente será dedicado a resolver problemas a corto plazo, sin embargo, si la empresa está en una crisis pasajera, el proceso de planeación estratégica debe continuarse para evitar futuras crisis.

Además la planeación estratégica es difícil de realizar se porque se requiere de un alto nivel de imaginación, creatividad, habilidad analítica; así como de un compromiso por parte del personal de la empresa, o sea el - llevar a cabo un curso de acción.

Siendo importante para el administrador saber lo que no es planeación estratégica; ya que el no tener en claro lo que es y no es la planeación estratégica puede ser un obstáculo para su aplicación.

- A) La planeación no es una caja de suerte o un paquete de técnicas; es un pensamiento analítico y compromete los recursos para la acción, muchas técnicas pueden ser usadas para su realización, pero ninguna puede ser necesitada.

La planeación estratégica puede requerir una computadora; pero las cuestiones más importantes como : ¿ Qué es nuestro negocio ? o ¿ Qué debiera ser ? no pueden ser cuantificadas y programadas por las computadoras; la construcción de modelos a la simulación pueden ser de utilidad, pero esto no es planeación estratégica, son herramientas para propósitos específicos y pueden o no aplicarse en un caso dado.

La cuantificación no es planeación y algunas áreas de igual importancia, como aquellos, de clima político, de responsabilidades sociales o recursos humanos (incluyen lo administrativo) no pueden ser cuantificados del todo. Pueden ser manejados sólo como restricciones o parámetros, pero no como factores en la misma ecuación.

- B) La planeación no es pronosticar; un pronóstico es una predicción, proyección o estimación de algún evento futuro. Los pronósticos son esenciales en la planeación, pero

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

no son la planeación ni los planes. Se puede comenzar - con que pronosticar, no es una actividad tan importante precisamente porque no se puede pronosticar confiablemente para períodos a largo plazo. Sobre una base de pronósticos de planeación, puede procederse a determinar la - mejor alternativa de cursos de acción para lograr los - objetivos de la empresa. Por lo tanto en la planeación estratégica el esfuerzo debe ser encontrar los cursos - probables de eventos futuros basándose en el desarrollo de los planes, considerando que el futuro no está situado, en algún lugar a lo largo de una proyección en línea recta.

Al respecto Peter Ducker señaló: " Pronosticar intentos, es ver eventos probables en el futuro, pero el problema empresarial está en innovar y encontrar el evento único que cambiará las probabilidades ".

- C) La planeación estratégica no es un intento para eliminar totalmente el riesgo; esto es imposible y tratar de hacerlo podría ser desastroso para la empresa.

El problema real para el administrador, es entender la naturaleza del riesgo al cual se enfrenta, para así - entonces proceder a elegir los cursos alternativos de -

acción, con los cuales pretende maximizar los objetivos de la empresa con el mínimo riesgo. La planeación no - consiste únicamente en un conjunto de técnicas sino más bien en la aplicación racional del pensamiento, imaginación, juicio y creatividad para no llegar a los fracasos basados en corazonadas y experiencia.

D) La planeación estratégica no es elaborar futuras decisiones; es tratar con el futuro de las decisiones actuales; Las decisiones solo existen en el presente. El problema básico de la planeación, no es que se deberá hacer mañana, sino más bien, que debe hacerse hoy para que las cosas deseadas sucedan como se quiere en un futuro incierto.

E) La planeación estratégica no es una simple agregación de planes funcionales o una extrapolación de presupuestos actuales. Es verdaderamente, un estudio de sistemas para maniobrar una empresa en el tiempo, a través de - períodos inseguros de cambios en el medio ambiente, para lograr las metas establecidas.

Una vez expuesto lo que no es planeación estratégica, puede definirse lo que es finalmente la planeación estratégica, según definición de la American Management Association.

" La planeación estratégica es el proceso de alcanzar y revisar convenios en cuanto a las acciones y recursos - requeridos, para lograr los resultados futuros deseados, esto es, optimizar la actuación. En esencia es el proceso de decidir en dónde se está, a dónde se quiere ir, - cómo se propone viajar, cuando se desea llegar, quién - va a manejar, y cuánto se espera pagar por el viaje ".

- F) La planeación estratégica no es hacer una tentativa para un anteproyecto del futuro; esto no es el desarrollo de un establecimiento de planes, para ser utilizados día - tras día sin cambios dentro del futuro lejano. La planeación estratégica deberá ser flexible, para tomar ventajas acerca del conocimiento del cambio en el medio ambiente.
- G) La planeación estratégica no es un esfuerzo para sustituir o reemplazar una intuición o juicio administrativo. Sino al contrario es fomentar la creatividad razonada y lógica, adaptándose a los cambios que se van suscitando.
- H) La planeación estratégica no es una preparación masiva, detallada e interrelacionada de un conjunto de planes.

3.4 PREDISPOSICIONES HACIA LA PLANEACION ESTRATEGICA

No hay duda de que en muchas organizaciones la introducción y desarrollo de un sistema de planeación estratégica, aumenta y fomenta todos los tipos de predisposiciones a la misma, por lo que deben ser comprendidos y vencidos por los administradores.

Tomando en cuenta sus causas, podemos examinarlas y así contrarrestarlas; estando así alertas sobre la naturaleza de dichas predisposiciones; para estar conscientes de como pueden ser dirigidas apropiadamente en el desarrollo y/o modificaciones principales del sistema de planeación estratégica.

Algunos administradores quienes se resisten a la implantación del sistema de planeación estratégica formal dan varias razones de su antipatía como:

" No tengo el suficiente tiempo para hacer el trabajo diario así que cómo puedo dedicar tiempo a elaborar futuros planes ".

" No entiendo y me pregunté ¿ Cómo hacerlo ?

" La planeación a largo plazo es demasiado complicada ".

" No podemos pronosticar los próximos seis meses, así que:
¿ Como podemos planear períodos de años ? "

" Es demasiado trabajo administrativo y papeleo ".

Muchos administradores quienes expresan tales objeciones, probablemente creen en lo que están diciendo; pero para muchos de ellos, sin embargo, estas son objeciones superficiales hacia la no planeación estratégica.

Algunas de las causas psicológicas más significativas con respecto a las predisposiciones hacia la planeación estratégica son las siguientes:

- A) La planeación estratégica cambia la corriente de información , la toma de decisiones, y el poder de las relaciones, las cuales generan incertidumbres, aprehensiones y la resistencia al cambio. Los nuevos canales de información son generalmente desarrollados en el sistema de planeación estratégica y estas nuevas corrientes de información traen nuevos modelos de toma de decisiones, - éstos nuevos modelos incorporan cambios en el poder de las relaciones y esto provoca aprehensión entre los gerentes. Un sistema de planeación formal coordinado, puede también conducir a los administradores y al personal de

todos los niveles de la organización dentro de un contacto más inmediato con la alta gerencia .

Los administradores del nivel intermedio pueden encontrar a sus subordinados, implicados en contactos íntimos con otros administradores, en una forma no practicada antes. Ellos pueden creer que esto afectaría en su autoridad - por encima de ellos.

- B) La planeación estratégica altera las relaciones interpersonales, de trabajo, las cuales también generan: inseguridad, incertidumbres, aprehensiones y dudas. La introducción de un nuevo sistema de planeación dentro de una organización o un cambio substancial en un antiguo sistema administrativo causaría la ruptura de viejos - grupos y la creación de otros nuevos. Por lo que las - relaciones individuales en los grupos, por lo consiguiente cambiarían. Produciéndose así nuevos encuentros entre los individuos, ocasionando nuevos desafíos para los valores individuales; necesidades de enfrentarse a nuevos hechos o ideas y las necesidades para influir con nuevas personalidades.

Sus percepciones de la realidad, prioridades, metas y relaciones organizacionales también se verían alteradas

y estos cambios pueden crear una incertidumbre considerable y no es algo que le guste a la gente.

En resumen, la planeación cambia una serie de cosas en las organizaciones que aumenta toda clase de dudas, - equivocaciones, frustraciones e inseguridades y que se suman a las barreras de la no planeación estratégica en la organización. Pero hay que tomar en cuenta que con la planeación estratégica las personas tendrían nuevas visiones del futuro y de su papel en ellos.

- C) La planeación estratégica da lugar a nuevas solicitudes de administradores competentes, y pueden encontrar dificultad para encontrarlos.

El origen principal de resistencia a la planeación estratégica surge de solicitar nuevas formas de pensar, del surgimiento de nuevos conceptos, del encuentro de nuevos desafíos y la necesidad de inventar nuevas formas para hacer las cosas, enfatizando que en la planeación estratégica, los administradores deben adoptar muchos diferentes puntos de vista. Así el enfoque debe cambiar de las especificaciones diarias y cotidianas a la percepción de las tendencias y modelos futuros. Los administradores deben pensar más allá de los límites de sus áreas de -

autoridad inmediata, a otras áreas o partes de la empresa y de la empresa en su totalidad.

D) La planeación estratégica introduce nuevos riesgos y temores o aprehensiones de fracaso dentro de las vivencias de los administradores, a las cuales ellos se resisten. La planeación estratégica involucra jugar con el posible error y los administradores conocen que otros administradores han sido fuertemente penalizados, incluyendo pérdidas de trabajo, al haber hecho elecciones estratégicas erróneas. Por lo que los administradores prefieren eludir a la planeación estratégica siendo así - menos riesgoso para ellos y más porque en nuestra sociedad el fracaso está asociado con la incompetencia. Ahora cuando uno debe planear el problema llega a tener que eludir o evitar el error, o si ya existe el error es - como atribuirlo a algo o a alguien; pero la manera más fácil de evitar esto, no es el abstenerse a estar implicado en la planeación estratégica.

E) El típico administrador operativo está altamente capacitado para la solución de problemas comunes; y se resiste al riesgo de la tarea de la planeación estratégica, ya que los resultados deberán permanecer inciertos por algunos años y estos administradores no solamente están

altamente capacitados en tratar con problemas a corto plazo o sea los problemas operativos diarios sino también en obtener buenos resultados.

- F) La planeación estratégica puede provocar conflictos en las organizaciones, tales como, aquellos entre las divisiones y jefaturas y entre las divisiones.

Hay muchos puntos potenciales de conflicto en la típica mediana y grande empresa, causados por conflictos de poder; el sistema de planeación estratégica puede algunas veces ampliar esos conflictos, debido a los cambios de la estructura organizacional que pueden originarse en un momento dado al implantarse este sistema.

- G) La gente se siente molesta y con incertidumbre, aunque si bien la planeación está hecha para reducir la incertidumbre, pero puede también incrementarla. La gente no siente comodidad, donde hay una gran incertidumbre y se resistirá a los procedimientos que parecen incrementarla. En la planeación estratégica, la gente hace frente a toda clase de incertidumbres: acerca de como será hecha la planeación estratégica, de como sus metas pueden ser relacionadas con las metas organizacionales y de cómo se obtendrán éxitos con el nuevo sistema.

3.5 EL CAMBIO: FACTOR IMPORTANTE EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Un importante desafío para el gerente, en los años ochentas es-
triba en prepararse adecuadamente para un cambio en el futuro, mediante -
una transición ordenada y bien planeada sin excesiva turbulencia e incer-
tidumbre. La tendencia en el hombre a polarizar posiciones, crea un remo-
lino interno, cuando el hombre y la sociedad se hayan en plena transición
de lo antiguo a lo nuevo. La grieta entre la aparente estabilidad y la ne-
cesidad de flexibilidad, es más que un simple conflicto entre las actitu-
des y filosofías administrativas. Bajo estas condiciones de cambio turbu-
lento, el resultado puede significar la muerte o la supervivencia de la or-
ganización.

La resistencia al cambio es algo que debe superarse. Para aque-
llos a quienes se impone el cambio, la resistencia es un elemento defensi-
vo natural. En una u otra ocasión cada uno de nosotros desempeña ambos pa-
peles de quien hace el cambio y de quien se impone al cambio.

Todo el mundo habla de resistencia al cambio, pero pocos hacen
algo al respecto. Los tradicionalistas dicen que proviene del miedo a lo
desconocido, porque el cambio se refiere al futuro y éste nunca se conoce
anticipadamente.

El participar en la producción del cambio es una de las bases

del éxito, y la participación activa puede eliminar algunos de los temores. El respaldo de la gerencia estimulará la participación en toda su amplitud.

Vencer la resistencia depende de eliminar el temor a lo desconocido, lo cual depende de la participación, del apoyo de la gerencia, lo cual no basta para hacer el trabajo. Se necesita una estrategia para convencer respecto del cambio, ya que la idea del cambio debe venderse; y debe proceder de quien propone el cambio.

La primera fase de convencer acerca del cambio incluye la recopilación y el análisis de datos, y el desarrollo de una proposición específica. El arte de recopilar datos incluye saber dónde buscar la información y cómo formular las preguntas que revelarán lo que se quiere saber.

Una vez reunidos los datos importantes, se inicia el análisis. La interpretación y el análisis de datos, el desarrollo de una proposición radican en las habilidades de todos los implicados en el estudio.

La mejor estrategia, es desarrollar varias soluciones alternativas, indicando las ventajas y desventajas de cada una. Estas alternativas pueden utilizarse para el desempeño de un papel y vencer anticipadamente un cambio conveniente.

Lo importante es desarrollar una variedad de ideas de cambio, pero sin aferrarse a ninguna de ellas.

Para lograr un cambio dentro de cualquier organización, resulta importante desarrollar dentro de los responsables de la misma, una habilidad lo suficientemente capaz de detectar el avance del cambio, así como el discernimiento de los problemas y sus posibles alternativas. A esto se le conoce como sensibilidad.

Para efectos de la sensibilidad en la organización, ésta se puede presentar mediante la presencia de varios agentes:

1) Agentes externos.

Consiste en que los participantes provenientes de organizaciones diferentes se enfocan sobre los principios y normas que rigen dicha organización, y hagan sobresalir los principales errores cometidos y que ocasionarán la visión para propiciar la solución al cambio.

2) Agentes mixtos.

Es aquél en el que participantes de un mismo organismo, aunque sin pertenecer al mismo grupo de trabajo influyen en sensibilizar el cambio del ambiente y el medio ideológico.

3) Agentes Internos.

Es en el que sus participantes son del mismo grupo de trabajo y se usan para cambiar los principios y las normas de los grupos.

Todos los administradores deben esforzarse por encontrar todas sus principales responsabilidades conceptuales, en el desarrollo de un sistema de planeación efectivo, y deben asegurarse de que sus funciones operacionales reflejen plenamente las necesidades de la gente que llevará a cabo la planeación. El sistema debería ser diseñado sólo después de una amplia discusión con la gente y de que ésta acepte el cambio. El primer sistema probablemente, debiera no ser tan complejo o demasiado ambicioso porque todo cambio trae consecuencias, como ya he mencionado anteriormente y el clima en la empresa debe ser diseñado para ser agradable a la planeación y a los gerentes que estarán involucrados en el proceso. El sistema de planeación estratégica debe ser introducido dentro de una organización, sólo después de una discusión considerable entre la gente acerca de quién está para hacerlo, qué, dónde, cuándo y cómo.

Por lo que es importante que los gerentes de las divisiones consideren el cambio, debido a que es un factor muy importante que se manifiesta en la planeación estratégica; existiendo algunos puntos importantes que menciono a continuación para que el cambio sea más aceptable en la organización.

- El cambio es más aceptable cuando se comprende que - cuando no.

- El cambio es más aceptable cuando no es hacer amenazas que cuando se hacen.

- El cambio es más aceptable cuando aquellos afectados - han ayudado a crearlo, que cuando ha sido impuesto externamente.

- El cambio es más aceptable cuando resulta de una aplicación de principios impersonales establecidos previamente, que cuando son dictados por una orden personal.

- El cambio es más aceptado cuando es, inaugurado después de que un cambio previo ha sido asimilado, que cuando es inaugurado durante la confusión de otros cambios mayores.

- El cambio es más aceptable si ha sido planeado, a que si es experimental.

- El cambio es más aceptable a la gente que participa en los beneficios del cambio, que aquellos quienes no lo hacen.

- El cambio es más aceptable en la gente nueva de un trabajo que en la gente con antiguo trabajo.

- El cambio es más aceptable si la organización ha sido entrenada para planear por el mejoramiento o funcionamiento de la misma, que si la organización está acostumbrada a procedimientos estáticos.

Las personas no deben estarse preguntando como hacer algo que no pueden o no saben hacer. Un sistema de planeación estratégica requiere de que las personas piensen en nuevas formas de realizar cosas diferentes. Además el sistema de planeación estratégica generalmente implica la toma de decisiones en grupos. Aunque tiene ventajas porque hay más puntos de vista, que pueden ser expresados y analizados, así como desventajas ya que pueden influir en las decisiones, los intereses y conveniencias personales.

Lo ideal es que tanto los objetivos iniciales como las estrategias sean fruto de un diagnóstico cuidadoso de cuestiones tales como los problemas entre personas y grupos.

Es más, el desarrollo de las organizaciones implica un esfuerzo total, ya que es un proceso de cambios; originado por la formulación de los planes; no es un programa de índole temporal; sino que se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios del futuro.

La tarea administrativa de estos tiempos consiste en hacer frente a los cambios; la dirección es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones en la empresa.

3.6 LA DIRECCION Y LA ORGANIZACION: PARTES CLAVE EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Todos los ejecutivos, utilizan las palabras estrategia y planeación, al hablar de las partes más importantes de su tarea.

Evidentemente que el director general le preocupará la estrategia y la planeación porque la planeación estratégica constituye la esencia misma de su trabajo: ahora de gerente general divisional se concibe como el director general de su propia empresa, con responsabilidad de la planeación estratégica que se requiere para mantener firme y creciente a su división y así constituye la clave del éxito.

Las tareas de la dirección difieren fundamentalmente de las - otras tareas de grupos administrativos. Estas tareas son hechas en forma diferente, ya que a veces interviene la personalidad y temperamento de las personas que ocupan dichos puestos.

Por lo que existe la necesidad de proveer a la dirección de información sobre las necesidades para las tareas específicas, cada unidad administrativa diferente a la dirección es diseñada para una tarea específica. Y la única excepción es la dirección, porque no tiene una sola tarea sino muchas.

El ideal de la dirección es el que las cosas que se hagan sean correctas y adecuadas para su empresa, y debiendo por encima de todo seguir las estrategias de la empresa.

Una responsabilidad importante de la dirección tanto en la pequeña como en la mediana y grande empresa, es planear la organización - para la planeación de la empresa.

Además el papel del director es diferente en la pequeña y gran de empresa y las diferencias en la planeación estratégica entre uno y otro tamaño de organización puede encontrarse en la manera en que las metas son establecidas, comunicadas y realizadas; en como es apreciado el medio ambiente y utilizado en la planeación estratégica; así como en la elaboración y toma de decisiones, en como los administradores, subordinados y el personal en general, están relacionados con la dirección.

En las pequeñas empresas el sistema de planeación estratégica puede ser mucho más simple, porque hay poco personal involucrado y las operaciones son menos complejas que en las grandes organizaciones. En las grandes empresas la disponibilidad del personal hace posible que el director dedique más su tiempo a cuestiones estratégicas; siendo lo contrario en las pequeñas empresas ya que los directores tienen más funciones por contar con menos personal por lo que se ven más presionados para tratar con problemas comunes y corrientes, que dedican poco tiempo a pensar estratégicamente.

En conclusión el director o ejecutivo es responsable de asegurarse de que exista una organización adecuada, para que la planeación sea creada, y de que su función sea clara y comprensible, así como de que opere efectiva y eficientemente; y ya sea la organización grande o pequeña lucrativa o no lucrativa deberá estar profundamente involucrada y participará en la planeación dando su mayor esfuerzo; pero sobre todo deberá ver que todos los integrantes de la organización reconozcan que la planeación estratégica significa cambio.

3.7 PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Como ya he mencionado anteriormente la planeación estratégica desarrolla los conceptos, ideas y planes para lograr el éxito de los objetivos a través de la estrategia, siendo la planeación estratégica parte del proceso total de la planeación. Y los puntos que expongo a continuación son de una u otra manera abarcados en el proceso de la planeación estratégica.

- 1) Establecer las metas; que es el decidir sobre el cumplimiento de los objetivos generales y específicos y la elaboración de los planes para llevar a cabo la estrategia.
- 2) Desarrollar la filosofía de la empresa; o sea es el establecimiento de los valores, actitudes y creencias no escritas y que se deben de tomar en cuenta de acuerdo a la forma en que se hacen las cosas en relación a la misma.
- 3) Establecer las políticas; que es el decidir sobre los planes de acción para el cumplimiento de todas las actividades principales de la empresa, llevando a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la misma.

- 4) Planear la estructura de la organización, que es el desarrollar una estructura organizacional donde se aprovechen los recursos que ayuden al personal a trabajar con un propósito común en el cumplimiento de las actividades de la empresa.

- 5) Establecer procedimientos, que es el determinar y formalizar por escrito como serán llevadas a cabo las principales actividades de la empresa.

- 6) Establecer estándares o sea es el establecer medidas de cumplimiento para los objetivos que persigue la empresa y lograr así la realización exitosa de esos objetivos.

- 7) Establecer programas y planes, que es el desarrollar programas y planes que rijan las actividades y de recursos, los cuales, cuando son llevados a cabo de acuerdo con la estrategia establecida, políticas procedimientos y estándares; capacitarán al personal para lograr las metas particulares; proporcionándoles datos y otros que les ayuden a mantenerse alerta a las fuerzas internas y externas y debilidades de la empresa.

3.8 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El rápido crecimiento de las empresas, ha causado que muchas de ellas han dado gran prioridad o tienen algún tipo de planeación estratégica o planeación a largo plazo; la cual guía a los altos niveles administrativos a pensar acerca del futuro.

Existiendo varias razones del porque la planeación estratégica se considera importante:

- La planeación estratégica obliga a los administradores a preguntar y a contestar cuestiones que son de gran importancia para la empresa. Son cuestiones clave en una forma ordenada, con una escala de prioridad, y estas cuestiones son:

¿Cuál es la línea básica del negocio o negocios ?
¿ Cuáles son los principales propósitos de la empresa ?
¿ Cuáles son los objetivos a corto y a largo plazo ?
¿ Qué productos son obsoletos ? ¿ Cuáles son y dónde -
están los mercados ? ¿ Qué porcentaje de mercado se
desea obtener ? ¿ Cuáles son o qué oportunidades y ame-
nazas existen en los próximos años ? ¿ Y como serían -
respectivamente explotados o eliminados ?. Tales cues-
tiones especialmente en las grandes empresas, se hacen

cada vez más difíciles de contestar y a la vez exigen respuestas para la toma de decisiones.

- La planeación estratégica es necesaria para llevar a cabo otras funciones administrativas importantes como la coordinación de varios elementos de la empresa, la asesoría, la dirección y la innovación.
- La planeación estratégica origina una organización, una estructura de trabajo, de los objetivos, políticas y estrategias y como resultado origina una base para la toma de decisiones.
- La planeación estratégica va a evitar las decisiones fortuitas o sea las que se realizan sin pensar.
- La planeación estratégica ayuda a entrenar a los administradores como tales; ayudando a la vez a construir una capacidad administrativa y un apoyo al personal de la organización, facilitando así una respuesta rápida y apropiada a los nuevos eventos; también va a ayudar a la dirección a tratar y controlar los cambios, los cuales son importantes para asegurar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En conclusión la planeación estratégica introduce en una organización el establecimiento de las fuerzas y herramientas para la toma de decisiones; dando la oportunidad de que el personal de la organización contribuya con su talento y conocimientos en el proceso de la toma de decisiones, y de esta forma se dá en la organización un sentido de participación y satisfacción, que de otra forma, no sería fácil lograrlo.

**"MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA
DE DIVISION EQUIPO
DE MOLDEO , S. A. "**

- I OBJETIVOS**

- II ANTECEDENTES**

- III ORGANIGRAMA**

- IV DESCRIPCION DE PUESTOS**

- V FORMATOS DE CADA GERENCIA**

I **OBJETIVOS**

- * Conocer que es la Planeación Estratégica y lo que esta pueda representar para " División Equipo de Moldeo,S.A."

- * Conocer cual es la organización (funciones y requerimientos) del Departamento de Planeación Estratégica.

- * Conocer los objetivos y las funciones de cada gerencia.

- * Conocer los formatos con que se llevara a cabo la planeación estratégica en " División Equipo de Moldeo, S.A. ".

II ANTECEDENTES

Actualmente muchas empresas han tenido que reaccionar a medida que se introducen nuevos métodos de competencia, pero en sí la empresa - tiende a modificarse como puede, a menudo de una forma accidental en un esfuerzo por adaptarse a los cambios que debieron haberse previsto y que no se supieron preveer.

En la mayoría de las empresas la Planeación se hace junto ó inmediatamente antes de la acción, lo que ocasiona que se presenten muchos cambios por el poco tiempo que existe para considerar las diferentes alternativas. Es cuando los trabajadores de un ramo determinado son desplazados repentinamente por nuevas técnicas y es cuando la empresa se pregunta: ¿ En el mes pasado parecía que todo marchaba bien, entonces que - pasó ? Ahora la empresa siente la necesidad de actuar, por lo que se introducen medidas precipitadas y el resultado es una organización de reacción originada por una respuesta improvisada a las presiones y factores externos.

Hoy en día una empresa no debe ser guiada sólo por " reacción " contra influencias externas; debido a varias razones que a continuación menciono:

Hoy más que nunca, la rapidez de los cambios tecnológicos, la presión de la dirección y la competencia en el mercado, pueden presentar

cuestiones urgentes y a veces embarazosas en relación a retiros y a cambios del personal.

En cuanto a los productos, en este tiempo caen en desuso mucho más rápido que antes, siendo la vida media de un nuevo producto de unos cinco años, como por ejemplo: los paquetes, los envases, etc.

Los gerentes deben reconocer que los problemas de relaciones humanas van muy relacionadas con los cambios tecnológicos; por otra parte la empresa que se adapta rápidamente a los cambios, se enfrentará con el problema de educar a sus empleados y directivos, así como de superar su resistencia al mismo, perfectamente natural a nuevos adelantos que pueden afectar sus empleos. De aquí que la empresa que se demore en iniciar y prever los cambios, puede perder a su mejor personal directivo y las oportunidades que le ofrece el mercado.

Las empresas hoy en día no pueden seguir confiando en su suerte; los directivos deben saber lo que hacen, deben de llevar el control de sus empresas, así como considerar las tendencias económicas, políticas y sociales que puedan afectarla a través de los años. En estas consideraciones se implica la fijación de los objetivos definidos, ya que se empieza a ver que las empresas ya no se pueden conformar con prever períodos limitados de dos ó seis meses ó incluso de un año, más bien, tienen que hacer cálculos razonados y sólidamente fundamentados de las condiciones de la empresa, productos, mercados, las necesidades financieras y sus -

demandas para los próximos cinco o diez años, por si en un futuro quieren expandirse e incluso sobrevivir en el ambiente de competencia actual.

Y todas éstas afirmaciones, nos llevan a que nos inclinemos por la Planeación, tomando en cuenta los objetivos, o sea definir lo que se desea obtener.

Así como los resultados que se deben alcanzar; programando los pasos que se requieren para lograr dichos objetivos, haciendo que, las funciones de cada gerencia, departamentos de una organización coordinen sus operaciones sobre la base de unos objetivos predeterminados.

De aquí se deriva que cada gerente debe hacerse tales preguntas como:

- ¿ Dónde estamos ?
- ¿ A dónde queremos ir ?
- ¿ Cuándo queremos llegar ?
- ¿ Cuántos recursos tenemos ?
- ¿ Quién va a dirigir ?
- ¿ Cuánto debemos invertir ?
- ¿ Los planes se están realizando conforme a lo planeado ?
- ¿ Qué grado de avance se ha logrado ?
- ¿ Cuándo y cómo tomar decisiones correctivas para proponerlas ?
- ¿ Cómo queremos ir ?

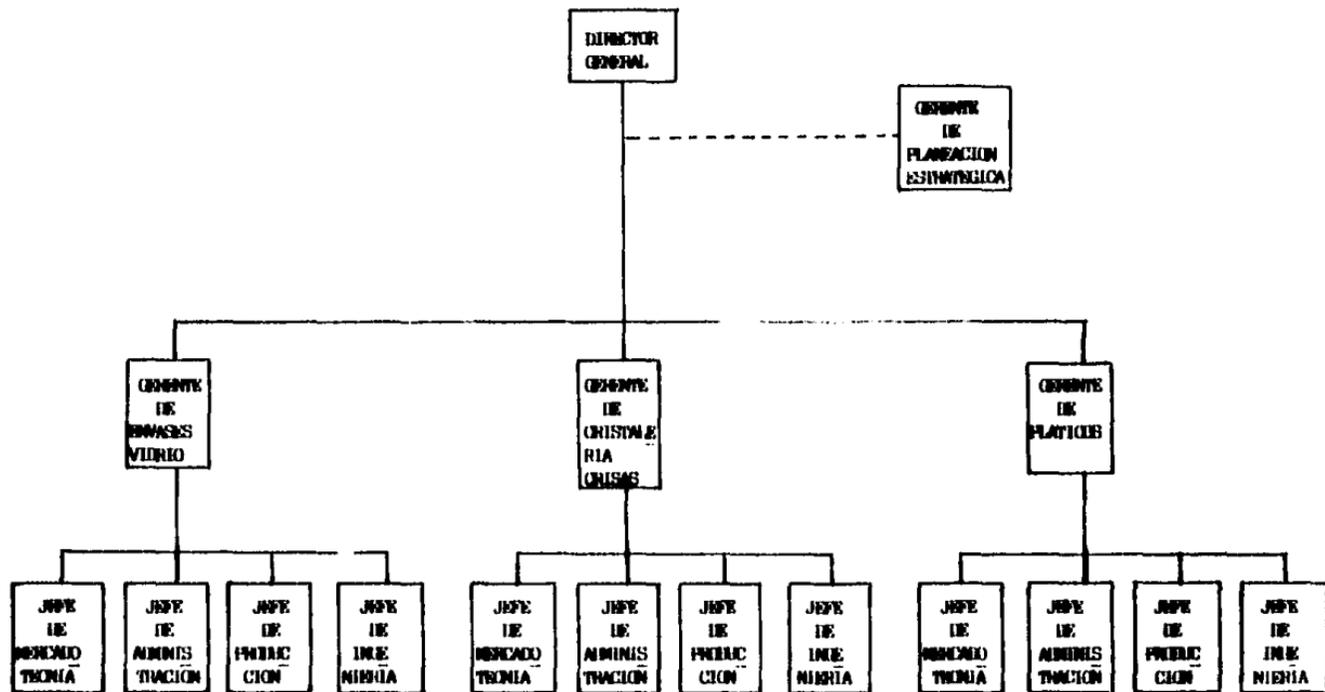
La Planeación Estratégica de " División Equipo de Moldeo, S.A." se realizará a nivel organizacional; de aquí se deriva la necesidad de - de establecer una filosofía de Dirección que justifique y oriente su existencia; la filosofía de Dirección proporciona el marco para que la empresa opera en un alto grado de efectividad y asegure su supervivencia; también contribuye decididamente a mejorar el desempeño de todos los niveles de la organización, para que de ésta forma tener efectividad en las acciones estratégicas. Y el único medio seguro para que las personas de todos los niveles se involucren en forma efectiva en el desempeño de su trabajo, es dándoles un sentido de misión, una comprensión de las relaciones mutuas , así como un sentido que los impulse hacia los objetivos y valores generales. Siendo también muy importante hacer que los directivos se involucren en un exámen detenido y profundo de los objetivos y principios básicos de la organización. Siendo básico para que en el nivel de Dirección dónde nace la acción estratégica, la cual origina una filosofía de Dirección, se clasifiquen las convicciones que deben ser comunes a todos los que toman decisiones que en un momento dado afectarían a la supervivencia y al desarrollo de la empresa.

De acuerdo a lo que he mencionado, se entiende por Planeación Estratégica a el proceso para determinar los objetivos y políticas de la organización, así como las estrategias más adecuadas para la adquisición, uso, o disposición de los recursos con el objeto de alcanzar dichos objetivos. Dentro de este proceso de Planeación Estratégica los objetivos incluyen misiones o propósitos , por ejemplo la misión básica de una empresa

puede ser incluida en el proceso de Planeación Estratégica, ó bien en las premisas fundamentales para planear.

Siendo por todo esto importante que cada gerente de " División Equipo de Moldeo, S.A. " tenga el conocimiento de lo que se entiende por Planeación Estratégica.

III ORGANIGRAMA GENERAL DE " DIVISION EQUIPO DE MOLDEO "



IV DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del puesto: "Director General"

Objetivo General:

" Dirigir , Coordinar y controlar la elaboración de los planes a corto y a largo plazo de las gerencias de la empresa; así como también de los estudios y procesos que sirven como base para la Toma de Decisiones y para la Planación de las actividades ".

Funciones:

- * Coordinar el trabajo de las diferentes Gerencias a su cargo.
- * Difundir entre todos los miembros de la organización la necesidad de Planear.
- * Vigilar en forma periódica el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los planes y programas para así asegurar el logro de los mismos.
- * Proponer alternativas a seguir a fin de aprovechar en forma óptima las oportunidades ó minimizar los riesgos en el corto y largo plazo.

Título del puesto: " Gerente de Planeación Estratégica "

Objetivo General:

" Elaborar, implementar, coordinar y actualizar el Manual de Planeación Estratégica, así como analizar las premisas para seleccionar la mejor alternativa, determinar los procedimientos, métodos y técnicas para el desarrollo e implementación de dicho Manual ".

Funciones:

- Coordinar el desarrollo del Proceso de Planeación de las diferentes gerencias de la empresa.
- Proporcionar los elementos de información necesaria que ayuden a la fijación de los objetivos, políticas y planes organizacionales.
- Elaborar y desarrollar ideas, conceptos y planes para lograr el éxito de los objetivos de las gerencias de la empresa a través de la estrategia.

* Descubrir los riesgos tanto internos como externos que pueden limitar el desarrollo de la empresa y proponer estrategias preventivas con el objeto de minimizar dichos riesgos; así como detectar las oportunidades que se presentan en el medio ambiente.

* Asesorar y coordinar las actividades de las gerencias.

Título del puesto " Gerente de las Divisiones.... Envases - Vidrio; Cristalería-Crisas; y Plásticos ".

Objetivo General:

" Mantener un estricto control de los estudios de Ingeniería, de Ventas, de distribución, organización y producción o fabricación y de los planes estratégicos encaminados al logro de los objetivos organizacionales ".

Funciones:

- Utilizar los servicios del personal staff (Gerente de Planeación estratégica).
- Vigilar que los artículos de cada gerencia tengan la calidad de acuerdo a las especificaciones.
- Mantener un control efectivo de las existencias.
- Recomendar estudios y medidas para el logro de los objetivos de su División y así mismo de la empresa.
- Conducir y preparar debidamente a su personal.

Título del puesto: " Jefe de Mercadotecnia "

Objetivo General:

" Planear, fomentar y coordinar las ventas y las normas comerciales de las divisiones de cada gerencia, así como investigar y enfocar la atención en las necesidades del mercado y la competencia para así asegurar el progreso de la empresa ".

Funciones:

- Formular normas de ventas y de comercio.
- Distribuir los productos en el mercado.
- Proporcionar los siguientes servicios:
 - Estudios de los mercados
 - Publicidad
 - Relaciones con el Gobierno
- Coordinar las ventas con la producción.

Título del puesto: " Jefe de Administración "

Objetivo General:

" Planear, controlar y coordinar los recursos con que cuentan las divisiones de cada gerencia, así como desarrollar las políticas, programas y procedimientos que dicte la Dirección General para hacer cumplir los objetivos de la empresa ".

Funciones:

- Coordinar las finanzas, distribución y organización de cada Gerencia.
- Controlar los mecanismos de operación.
- Determinar la estructura organizacional de cada gerencia.

Título del puesto: "Jefe de Producción"

Objetivo General:

" Planear y coordinar las actividades de producción de cada gerencia o división, para mantener y aprovechar eficazmente los medios de producción para ser competitivos en el mercado y obtener utilidades adecuadas ".

Funciones:

- Establecer las políticas a que se sujetan los métodos y normas de fabricación.
- Revisar la ejecución de la producción.
- Planear y calcular costos de los productos.
- Proporcionar asesoramiento y servicios en funciones como:
 - Control de calidad
 - Transportes
 - Compras
 - Ingeniería

- Mantener un control general de las existencias de materiales.
- Ayudar a coordinar el mejoramiento de los métodos de producción para los productos.

Título del puesto: " Jefe de Ingeniería "

Objetivo General:

" Planear, supervisar y ejecutar las operaciones mecánicas, - técnicas y de diseño de cada división, implicando el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y edificio ".

Funciones:

- Diseño , desarrollo, implantación y construcción de equipo.
- Elaborar métodos de ingeniería.
- Elaborar diseño de partes por computadora.
- Vigilar el mantenimiento, reparación y sustitución de maquinaria.

V F O R M A T O S

D E

" D I V I S I O N E Q U I P O D E M O L D E O , S . A . "

P L A N E A C I O N E S T R A T E G I C A

1980 - 1986

" DIVISION EQUIPO DE MOLDEO "
PLANEACION ESTRATEGICA 1980-1986

LÍNEA DE PRODUCTO: ENVASES - VIDRIO

I MARCO DE ACCION

La línea de producto que esta dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y mercadeo de equipos de moldeo para formar envases.

II MISION

La misión de esta línea de producto es el diseño y fabricación de equipo de moldeo para formar envases del tipo sodero, cervecero, farmacéutico, etc, dentro del área geográfica del mercado natural, primordialmente y en segundo término crecer en otros mercados del continente americano.

III INDUSTRIA DIVISION EQUIPO DE MOLDEO ENVASES - VIDRIO

CARACTERISTICAS:

- * Bajo margen
- * Intensiva en capital
- * Mano de obra altamente calificada
- * Alta tecnologia de máquinas
- * Altamente sensible al servicio
- * Se compran partes, no sistemas
- * Servicio incompleto, no control del mercado

IV	COMPETENCIA	ENVASES-VIDRIO			
		SERVICIO	CALIDAD	PRECIO	IMAGEN
	JOHNSON	95	95	97	Muy buena
	ONCO	95	90	100	Líder
	D.E. DE W.	80	90	100	Regular
	NETRA	95	98	95	Muy buena

* Escalas: 100 Excelente , 80 Regular , 70 malo

V FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**ENVASES - VIDRIO****FUERZAS:**

* Diseño asistido por computadora

* Tecnología de producción

DEBILIDADES:

* Baja productividad de mano de obra

* Suministros no confiable de materia prima

* Optimismo con respecto a la calidad

* Baja calidad del fierro y del producto

* Desconocimiento de nuevos materiales

* Falta de definición de capacidad instalada considerando
escala y eficiencia.

* Falta estrategia de operación

OPORTUNIDADES:

- Incremento del costo de envases distintos al vidrio
- Inversión en Estados Unidos

AMENAZAS:

- Cambio de tecnología en formado de vidrio
- Derogación del permiso previo de importación.

VI PREGUNTAS FUNDAMENTALES ENVASES - VIDRIO

- ¿ Cómo podemos mejorar el abasto confiable de materia prima ?

- ¿ Qué debemos hacer para elevar la productividad de la mano de obra ?

- ¿ Cómo se puede capitalizar nuestro conocimiento de diseño por computadora ?

- ¿ Cómo establecer un plan de recursos humanos ?

- ¿ Cómo definir índices de calidad internacional y garantizar los al mercado nacional ?

- ¿ Cómo aprovechar la oportunidad de entrar al mercado de Estados Unidos ?

- ¿ Cómo lograr un nivel de competitividad para que no nos afecte sensiblemente la importación ?

- ¿ Qué sistema de producción nos garantiza confiabilidad en el OutPut ?

- ¿ Cómo podemos conseguir un tiempo de respuesta a niveles del mercado internacional ?

VII DIRECCION ESTRATEGICA ENVASES - VIDRIO

- Expansión internacional con mismos productos y nuevos mercados -

DEFINICION:

- Penetración al mercado internacional, mejorando el abasto confiable de materia prima, elevando la productividad de la mano de obra y promoviendo nuestros conocimientos de diseño por computadora.

VIII IMPLICACIONES

ENVASES - VIDRIO

- Capital ventajas competitivas derivadas de tecnología de diseño.
- Definir plan de recursos humanos.
- Planear mercadeo 80-86
- Definir estrategias para:
 - Mejorar proceso
 - Aumentar capacidad
- Mejorar confiabilidad de abastecimiento de materia prima.
- Mejorar la productividad de la mano de obra.
- Mejorar el servicio a los niveles internacionales.
- Definir índices de calidad internacional y garantizarlos al mercado nacional.

" DIVISION EQUIPO DE MOLDEO"
PLANEACION ESTRATEGICA 1980-1986

LÍNEA DE PRODUCTO: CRISTALERIAS - CRISAS

I MARCO DE ACCION

La línea de producto que esta enfocada hacia el diseño, desarrollo fabricación y mercadeo de división equipo de moldeo, para formar artículos de mesa, cocina y decorativos hechos - de vidrio.

II MISION

La misión de esta línea de producto es el diseño y fabricación de división equipo de moldeo para formar productos de mesa, decorativos, alumbrado, refractarios, etc., dentro del área geográfica del mercado natural primordialmente y en segundo término crecer en otros mercados del Continente América no.

III INDUSTRIA DIVISION EQUIPO DE MOLDEO
CRISTALERIAS - CRISAS

CARACTERISTICAS:

- Mano de obra altamente calificada
- Se trabaja sólo en lotes pequeños
- Se vende un producto completo
- Alta tecnología de maquinaria
- Margen alto
- Tiempos de entrega más largos
- Intensivo en capital

IV COMPETENCIA

CRISTALERIAS - CRISAS

	SERVICIO	CALIDAD	PRECIO	IMAGEN
ONCO	95	95	90	Muy buena
D.E. DE M.	90	95	100	Buena
NETRA	95	100	90	Lider

* Escalas: 100 Excelente, 80 Regular, 70 Malo

V FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
CRISTALERIAS - CRISAS

FUERZAS:

- Calificada mano de obra
- Tecnología de producción

DEBILIDADES:

- Los tiempos de entrega del producto son más largos.

OPORTUNIDADES:

- Cierre de competidores de nuestro principal cliente en Estados Unidos.
- Bajo costo de mano de obra

AMENAZAS:

- Competencia local dispersa
- Derogación del previo permiso de importación

VI PREGUNTAS FUNDAMENTALES CRISTALERIAS - CRISAS

¿ Cómo aumentar la productividad de mano de obra ?

¿ Cómo podemos mejorar la productividad del proceso de moldes de acero ?

¿ Cómo incrementar las ventas internacionales ?

¿ Cómo establecer un plan de recursos humanos ?

¿ Qué hacer para incrementar nuestra capacidad ?

VII DIRECCION ESTRATEGICA

CRISTALERIAS - CRISAS

- Máximo esfuerzo en mercadeo internacional del producto -

DEFINICION:

- Maximizació. del esfuerzo de mercadeo internacional, apoyandolo con un incremento de la productividad de la mano de obra y optimizando la tecnología del proceso.

VIII IMPLICACIONES CRISTALERIAS - CRISIS

- Elaborar un plan de recursos humanos

- Plan de mercadeo para incrementar el porcentaje de las ventas internacionales.

- Mejorar confiabilidad de materia prima

- Incrementar productividad de mano de obra.

- Inversiones para incremento de capacidad.

- Mejorar la productividad del proceso de moldes de acero.

" DIVISION EQUIPO DE MOLDEO "
PLANEACION ESTRATEGICA 1980-1986

LINEA DE PRODUCTO: PLASTICOS

I MARCO DE ACCION

Línea de producto que esta dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y mercadeo de equipos de moldeo para formar plásticos termo-fijos y termo-plásticos en todos los procesos.

II MISION

La misión de esta línea de producto es el diseño y fabricación para el formado de artículos de plásticos en las industrias de envases, tapas, eléctrica, electrónica, juguetes, etc., dentro del Área geográfica de México en los procesos de sople, compresión e inyección.

III INDUSTRIA DIVISION EQUIPO DE MOLDEO

PLASTICOS

CARACTERISTICAS:

- Alta tecnología de maquinados
- Sensible al servicio
- Mano de obra calificación máxima
- Demanda extrema de calidad
- Alta precio
- Requiere ingeniería y diseño
- Producción por pieza o por lotes pequeños
- Competida por autombasto
- Margen muy alto
- Intensiva en capital
- Requiere flexibilidad

IV . COMPETENCIA	PLASTICOS			
	SERVICIO	CALIDAD	PRECIO	IMAGEN
DISEÑO Y MFRA. DE MOLDES D.F.	98	98	100	Lider
TECNICA INTL. DE ING., S.A.	95	96	95	Buena
BREGAR MTY.	98	98	100	Buena
D.E. DE M.	90	98	100	No tenemos

* ESCALAS: 100 Excelente, 80 Regular, 70 Malo

V FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**PLATICOS****FUERZAS:**

- Infraestructura tecnológica de división equipo de moldeo.

DEBILIDADES:

- Falta de imagen
- Falta conocimiento en la tecnología de uso
- Mano de obra calificada
- Ingeniería de diseño

OPORTUNIDADES:

- Crecimiento de la industrial nacional del plástico
- Demanda nacional servida en su mayor parte de importaciones.

AMENAZAS

- Importación temporal de división equipos de moldeo

- Aranceles vigentes bajos (10% y 20%) (no requiere previo permiso)

- Tendencia a la autosuficiencia en la industria del plástico nacional.

VI PREGUNTAS FUNDAMENTALES PLASTICOS

¿ Cómo diseñar esta línea de producto para que sea un negocio con alto crecimiento, rentabilidad y liquidez ?

¿ Cómo hacer para elevar la productividad ?

¿ Cómo aprovechar el mercado explosivo de plásticos en el mercado nacional ?

- Intensificar nuestra participación en el mercado nacional -

DEFINICION:

- Teniendo en consideración de que México cuenta con un mercado en potencia de procesadores de plásticos que aún no ha sido explotado, nosotros debemos abarcar dicho mercado por medio de desarrollo de tecnología para hacerlos más atractivo en sentido productivo, así como de investigación para tener un concepto mayor sobre el producto.

VIII IMPLICACIONES

- Determinar monto, oportunidad y características de las inversiones.
- Conseguir recursos humanos idóneos.
- Conocer la tecnología de inyección, sopleo e inyección - sopleo de la industria.
- Plan de mercadeo 80-86
- Integrar un producto que incorpore tecnología y productividad mejorada para el cliente.

CONCLUSIONES

Considero importante que hoy en día las empresas para su administración deben adoptar o implementar técnicas o sistemas que lleven un mejor control de su Toma de Decisiones. en si la tarea administrativa de esta época consiste en hacer frente a los cambios internos y externos que afectan a la organización, así como el luchar a diario contra la competencia para mantenerse en el mercado.

Por lo que la planeación estratégica permite a los responsables de la implementación de esta, identificar los factores de mayor significación y que por lo mismo requieren de mayor control, previniendo las situaciones futuras.

Lo ideal es que tanto los objetivos organizacionales como las estrategias sean origen de un cuidadoso análisis, ya que todo lo que intenta la planeación estratégica es evitar desviaciones con respecto del futuro planeado por la organización, ayudando a la alta dirección a tratar de dominar aquellos cambios que son importantes para asegurar la continuidad y crecimiento de la misma.

Al realizar este seminario observe que la planeación estratégica implica una innovación administrativa, así como la capacidad de crear algo nuevo, también que es un proceso intelectual que requiere de una determinación totalmente consciente de los caminos a seguir, así como tener fun-

damentaciones, conocimientos y estimaciones para la toma de decisiones.

Es por esto que el aspecto teórico de la planeación estratégica es fundamental que se conozca a fondo, porque así los integrantes de la organización van a conocer y a entender con más claridad los objetivos, propósitos, planes, estrategias y métodos, ya que es esencial que las personas deban saber que es lo que se espera de ellas, creando así un sentido de participación organizacional.

Dentro de la planeación estratégica es importante tener en cuenta que la selección de las diversas alternativas pueden ser para la empresa como un todo, así como para cada departamento que lo requiera, ya que no existe una forma única para llevar a cabo la planeación estratégica, sino que depende de las características y condiciones de cada empresa ; como se expuso en el caso práctico de " División Equipo de Moldeo , S.A. " donde las preguntas fundamentales de cada división para determinar su dirección estratégica dependen de sus marcos de acción, competencia, misión, fuerza, debilidades, oportunidades y amenazas, por lo tanto van a variar según sean sus necesidades y requerimientos.

Por lo que los directivos deben de tener el conocimiento claro de lo que es la planeación estratégica y la capacidad necesaria para analizar más aspectos de sus actividades y operaciones, basándose menos en la intuición o en la suerte y apoyándose más en los pronósticos y análisis, -

para así diseñar y desarrollar un sistema efectivo y apropiado para su organización.

Por lo que recomiendo que las empresas adopten o se inclinen por la planeación estratégica, porque planear es el conseguir los medios en donde individuos y grupos puedan manejar lo mejor posible los problemas que se presentan en este medio complejo, dinámico y cambiante que estamos viviendo . Estando conscientes de que todo esto nos puede traer oportunidades, pero también riesgos, y, un propósito fundamental de la planeación estratégica es precisamente el minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, para llegar así a una Toma de Decisiones acertada para la organización; porque una decisión es básicamente una resolución de seleccionar una determinada alternativa.

BIBLIOGRAFIA

- * ANSOFF H.I. ; DECLERCK R.O. HAYES R.L. " EL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO ", 1a. EDICION, ED. TRILLAS, MEXICO D.F.
- * CERTO C. SAMUEL ; " ADMINISTRACION MODERNA " , 2a. EDICION NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO D.F. 1984.
- * GIEGOLD C. WILLIAM: " LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL PROCESO DE APO ", ED. MC. GRAW HILL, MEXICO D.F. 1982.
- * HAMPTON R. DAVID? " ADMIN*STRACION CONTEMPORANEA ", 2a. EDICION, ED. MC GRAW HILL, MEXICO D.F.
- * KENNETH J. ALBERT " MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA ", ED. MC GRAW HILL , MEXICO D.F. 1984.
- * KNOOTZ H. Y O'DOWELL, " CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA ", ED. MC GRAW HILL , MEXICO D.F.
- * KNOOTZ H. Y O'DOWELL, " ADMINISTRACION " ED. MC GRAW HILL, OCTAVA EDICION.
- * MARTINEZ V. FABIAN , " ADMINISTRACION : EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA ", ED. PAC , MEXICO D.F.

* PORTER E. MICHAEL, " ESTRATEGIA COMPETITIVA " , ED. C.E.S.A.
MEXICO D.F.

* WARREN K.E., " PLANEACION A LARGO PLAZO, ED. DIANA, MEXICO D.F.