

26
2ij



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**FALTA DE APLICACION DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

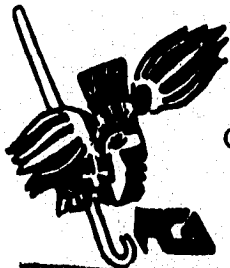
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A N :
MARCO ANTONIO FUENTES SANCHEZ
OCTAVIO ALEJO NAVA**

DIRECTOR DE TESIS:

L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



CIUDAD UNIVERSITARIA

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres y mis hermanos

Por creer en mí, motivarme y
ayudarme a alcanzar este objetivo.

A mi novia

Que todo el tiempo me brinda su
apoyo, logrando que todo fuera
más fácil.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

gracias
Marco Antonio

A mi madre

Que con su esfuerzo y apoyo, logro
crear en mi un espiritu de superacion

A mis hermanos y Amigos

Que estuvieron a mi lado en los
momentos en los que mas los necesite.

A Ivette

Mi companera, que a lo largo de mi carrera
me brindo su ayuda y apoyo.

A mi Universidad

Que me permitio obtener parte de lo mas valioso
de la vida, el conocimiento.

Y a una persona muy especial que aunque ya no este con migo,
dejo vivo un ejemplo que sirve para guiar mi vida, mi padre.

Gracias,
OCTAVIO

DETERMINACION DEL PROBLEMA: Falta de aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: La pluralidad de las pequeñas empresas en México, han regido sus operaciones con la ausencia de técnicas administrativas que le permitan pronosticar a futuro; la falta de conocimiento de las mismas, así como la falta de tiempo para su desarrollo, por parte del ejecutivo genera el no estar preparado para detectar oportunidades y eliminar riesgos futuros.

DETERMINACION DE VARIABLES :

Exógenas: - Desarrollo de programas de apoyo por parte del gobierno e instituciones educativas.
- Instituciones privadas que brindan asesoría a las empresas

Endógenas: - Falta de preparación de los ejecutivos .
- La resistencia al cambio que presentan las Pequeñas Empresas .
- Desconocimiento de la Planeación Estratégica.
- Recursos económicos limitados .

MARCO TEORICO : Referencias Bibliograficas correspondientes a:
planeación táctica, planeación estratégica, toma de decisiones,
empresas pequeñas, sistemas de información y alta dirección.

HIPOTESIS :

TRABAJO: Es factible la aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa.

ALTERNATIVA: Si se desarrollan sistemas de planeación estratégica en la pequeña empresa en México, entonces estará preparada para tomar decisiones con un menor margen de riesgo.

NULA: No es necesario la implantación de la planeación estratégica en la pequeña empresa en México, ya que cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a situaciones adversas.

DETERMINACION DEL UNIVERSO: Pequeñas empresas en la zona sur del D.F. dedicadas a la comercialización, servicios y transformación.

DETERMINACION DEL TIPO DE INVESTIGACION: Investigación Mixta, ya que se empleará información de Campo y Doctrinal; siendo estas en forma inductiva abarcando de lo particular a lo general, tomando en cuenta información relativa .

INTRODUCCION

Todas las actividades económicas que integran a una empresa ya sea pequeña o grande requieren de un orden y continuidad que las lleve al logro de sus objetivos .

En las últimas décadas se ha venido gestando la necesidad de que se establezcan procesos y se desarrollen sistemas , que permitan a las empresas obtener un crecimiento más estructurado, y así optimizar al máximo sus recursos, de tal forma que se encuentren preparadas para combatir cualquier posible eventualidad , sin que esta represente un aspecto negativo en la organización .

Las organizaciones se enfrentan a una serie de cambios que se presentan en el medio ambiente, estos cambios influyen en sus actividades cotidianas, por lo tanto se requiere que cuenten con una planeación que les muestre el camino que deben seguir sus actividades y la dirección de estas hacia el mismo objetivo, tratando que el esfuerzo sea de forma colectiva.

La presente investigación tiene como finalidad el conscientizar a los directivos de las empresas en la necesidad de contar con una planeación estratégica en la organización, misma que les brindará apoyo en el desarrollo de sus actividades económicas considerando aspectos que antes no eran orientados hacia el futuro, así mismo será necesario el definir si la planeación estratégica se puede aplicar en todas las pequeñas empresas o si es necesario contar con alguna estructura especial .

ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes de la planeación estratégica formal en empresas comerciales, se presentan a mediados de 1950, muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a situaciones adversas que no podían ser solucionadas de una manera inmediata con las técnicas administrativas existentes, ya que no se contaba con algún antecedente que sirviera como experiencia previa. Esto ocasionó que muchas empresas se vieran envueltas en problemas que no se imaginaban; existían técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero, y aún la tan popular planeación a largo plazo, las cuales eran inadecuadas para atacar dichos problemas. Para poder contrarrestar esto, las empresas guiaron sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevas técnicas administrativas con el fin de contar con los elementos necesarios para afrontar los riesgos futuros, esto llegó a ser conocido como planeación estratégica.

En esta época, la calidad de la estrategia dependía de las cualidades y conocimientos con los que contaba el director y algunos jefes de los altos niveles; acerca de la competencia, sus costos, productividad; ya que si no se pensaba rebasar los límites de crecimiento existentes, no era necesario contar con una planeación estratégica estructurada.

En la década de los 60's, la planeación estratégica seguía conociéndose como planeación a largo plazo, pero en este periodo, los procesos de presupuestación eran extendidos a un periodo de uno a cinco años, y su proyección era a largo plazo. En este momento la planeación hacía referencia a la expansión y crecimiento que se presentaban a través de medios tales como: diversificación, fusión y expansión interna; a finales de este periodo la planeación evolucionó como respuesta a la estrecha interacción entre las actividades del negocio y las fuerzas del medio ambiente.

En los años 70's los directivos encargados de la planeación trataron de entender los fenómenos que eran básicos y que originaban los cambios en el mercado, debido a esto fue formulando un sistema para la asignación de recursos que era más creativo y dinámico. En esta década se desarrolla una nueva variedad de técnicas de planeación, ya que se contaba con elementos tales como, estrategias explícitas de la compañía y división en unidades estratégicas empresariales que ayudaban en la formulación de dichos planes. Al final de este periodo los planificadores de negocios disfrutaron de un mundo relativamente estable, que era sacudido en ocasiones por periodos de recesión, la planeación a largo plazo para esas pocas compañías que tenían que marcar su rumbo por más de cinco años se basaba en experiencias pasadas, saliendo así del concepto de planeación. En respuesta a las incertidumbres y dudas que se vivieron a lo largo de estos años, la dirección, la planeación estratégica, los escenarios optativos y distintos métodos adicionales, son puestos en acción a principios de los 80's.

En los últimos años la planeación estratégica apoya con más fuerza a la disciplina administrativa, y así es como son aplicadas nuevas técnicas más sofisticadas y apropiadas, reemplazando las ya existentes.

La evolución de los sistemas de planeación en México ha tenido un desarrollo diferente en relación al resto del mundo, debido a que los empresarios mexicanos no se habían preocupado mucho por la adopción de estos sistemas. Las empresas eran relativamente chicas y no presentaban muchos problemas, los dueños se guiaban por su experiencia y no se apoyaban en las técnicas administrativas.

En los años 70's hubo grandes cambios, que representarían oportunidades de crecimiento a las empresas mexicanas, por tal motivo surge la necesidad de que los empresarios se apoyen en técnicas administrativas formales para tomar sus decisiones, orientados por lo anterior, y basándose en el éxito obtenido en los países industrializados, los ejecutivos, adoptan los sistemas de implantación de planeación estratégica a sus empresas, aceptando que la planeación estratégica era la manera más segura de crecer, lo que no entendieron fue que una planeación mal diseñada únicamente los llevaría a perder tiempo y dinero.

Existen diferentes razones que explican por lo menos parcialmente el fracaso de la planeación estratégica en México, por un lado no se había tomado en serio la planeación, debido a que no se entendía el sentido filosófico de la misma, se pensaba que era una técnica que al ser implantada daría resultados inmediatos, pero en realidad es una filosofía que apoya al ejecutivo en la determinación de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa; por otro lado los ejecutivos tomaban sus decisiones de manera muy superficial, ya que los sistemas eran rígidos, en el sentido de que no podían aceptar los cambios con la rapidez necesaria, o muy sofisticados, ya que para su aplicación se requería de herramientas más complejas.

Para los años 80's la planeación estratégica en México vuelve a ser de vital importancia para las empresas pequeñas y medianas, es entonces cuando recibe el apoyo necesario por parte de los empresarios; así la planeación estratégica forma parte integral de la información para la toma de decisiones.

INDICE

Introducción
Antecedentes

1. La Planeación Estratégica	1
1.1 Concepto de Estrategia	
1.2 Concepto de Planeación	
1.3 Que es la Planeación Estratégica	
1.3.1 Definiciones	
1.3.2 Principios	
1.3.3 Elementos	
1.3.4 Características	
1.3.5 Bases a considerar para el desarrollo de la Planeación Estratégica	
1.3.6 Estructura	
1.3.7 Interrelación de la Planeación Táctica con la Planeación Estratégica	
1.3.8 Que no es Planeación Estratégica	
2. Organización de la Planeación Estratégica	21
2.1 Organización del Proceso de Planeación	
2.1.1 Factores que influyen en el diseño de la Planeación Estratégica	
2.1.2 Plan para Planear	
2.1.3 Enfoques para el diseño del sistema	
3. El ejecutivo como elemento fundamental en la Planeación Estratégica	29
3.1 El ejecutivo y la Planeación	
3.1.1 Consideraciones del ejecutivo hacia la Planeación	
3.1.2 Los sistemas de información y el ejecutivo como elementos de la Planeación	
4. Implantación del sistema de Planeación Estratégica	35
4.1 Planes a corto plazo	
4.2 Planes a largo plazo	
4.2.1 Consideraciones para establecer planes	
4.3 Implantación	
5. Análisis e Investigación de la aplicación de la Planeación Estratégica	44
6. Modelo propuesto de Planeación Estratégica para la Pequeña Empresa	54
Conclusiones	
Apéndice	
Glosario Terminológico	
Bibliografía	

CAPITULO I

LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Estrategia : Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo (1) . En el ramo militar es el arte de dirigir y coordinar las acciones militares .

Estrategia nace de la palabra ESTRATEGOS que hacia mención a los jefes del ejército encargados de la elaboración de las estrategias militares .

Las estrategias se definen también como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo o corto plazo , cabe mencionar que la estrategia es elaborada después de que se ha planteado la misión u objetivo de la organización; las estrategias se dan a largo plazo buscando englobar y controlar las acciones más importantes de la organización .

Las características fundamentales de la estrategia según Robert H. Hayes y Steve C. Wheelwright son :

- De manera general la estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar el impacto que causarán .

¹ Planeación estratégica en los negocios. Gevez Azaola E., ECASA, pag. 14

- Una estrategia concentra la actividad , el esfuerzo y la atención en un número reducido de objetivos , para tener un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles .

- La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean tomadas con el tiempo , estas estrategias basan su camino en la ejecución de otras , de tal forma que sigan un patrón uniforme .

- Las estrategias engloban una amplia gama de actividades , las cuales van desde los procesos de asignación de recursos , hasta las operaciones diarias .

Toda organización debe contar con alguna estrategia de cualquier clase para alcanzar sus objetivos , así mismo para poder desarrollar una buena estrategia es necesario estructurar una base de elementos que sustenten las acciones que vamos a realizar tomando en cuenta los distintos factores positivos y negativos existentes en la empresa , los factores positivos son las fuerzas que deben ser utilizadas lo más posible para contrarrestar los factores negativos .

1.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

El término de Planeación es denominado como el proceso que permite la selección de los cursos de acción a seguir dentro de una organización , es el proceso que se sigue para determinar las mejores rutas para alcanzar sus objetivos .

La planeación es un proceso que permite seleccionar los cursos de acción que debe seguir una entidad , es el enlace de la situación actual con el lugar donde se desea llegar en un futuro planeado (2) .

La planeación engloba toda actividad dentro de la empresa , ya que esta debe estar dirigida hacia un mismo objetivo , combinando el esfuerzo colectivo de los miembros que integran la misma . La planeación es la clave de la función administrativa que provee los medios a través de los cuales harán frente los individuos y la propia organización a un medio ambiente económico complejo y siempre cambiante .

Los elementos de la planeación son : (3)

- 1.- Objetivo : Al realizar una planeación es necesario que se determine el fin que han de tener las actividades organizacionales .
- 2.- Cursos alternativos de acción : Establecer varias posibilidades que permitan enfrentar los cambios futuros para alcanzar al objetivo planteado .
- 3.- Elección : Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa tomando la decisión más conveniente .
- 4.- Futuro : Mediante la planeación se prevén situaciones futuras , anticipándose a hechos inciertos y preparándose ante las contingencias .

1.3 QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

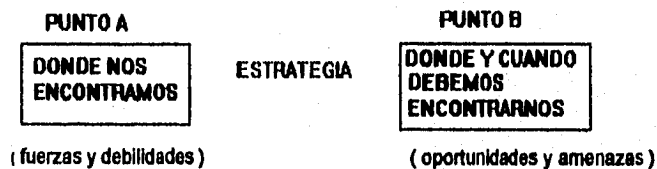
Dentro de toda empresa debe existir una dirección estratégica y una dirección operacional . La dirección estratégica es aquella que esta basada en las estrategias mas que en las operaciones y se desarrolla en los niveles altos de la empresa; parte esencial de ese proceso es la planeación estratégica . La dirección estratégica se apoya en la dirección operacional que es donde se implantan dichas estrategias y son llevadas a cabo mediante programas previamente estructurados .

Como ya se mencionó la planeación estratégica sirve de apoyo en el desarrollo del proceso de la dirección estratégica, por tal motivo la planeación estratégica debe ser el punto central a tomar en cuenta por los directivos ; esta planeación es llevada a cabo en las organizaciones como prevención de cambios inoportunos que surgen en el transcurso de sus actividades económicas futuras.

La planeación estratégica en una organización consiste en definir en donde se encuentra situada nuestra empresa , para conocer esto , nos basamos en factores que giran en torno al medio ambiente de la misma , esto nos dará la pauta para conocer la situación actual de la entidad , y de esta forma poder definir de donde queremos partir y hacia donde queremos llegar ; por consiguiente la realización de una planeación estratégica engloba la formulación de alternativas para el logro de los objetivos .

La esencia de la planeación estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas que surjan en el futuro tomando las decisiones al momento en que se presenten en base a nuestras fuerzas y debilidades .

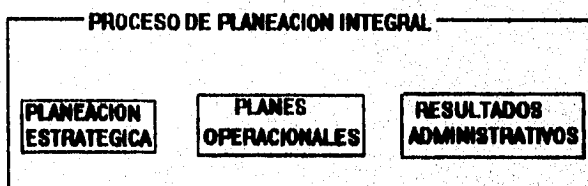
El esquema 1-A representa la esencia de la Planeación Estratégica .



Una decisión estratégica va a determinar la manera de llegar del punto A al punto B , mientras que la planeación estratégica determina los detalles para alcanzar dicho punto .

La planeación estratégica se sustenta en el establecimiento de metas organizacionales , engloba las operaciones ejecutivas y administrativas para el desarrollo de planes estratégicos organizacionales .

La planeación estratégica se encuentra dentro del proceso de planeación integral de la empresa, este proceso esta compuesto por:



Planeación Estratégica : Se encuentra enfocada en dirección de la misión de la organización .

Planes Operacionales : Muestra la manera de implantar el Plan estratégico y producir resultados a corto plazo .

Resultados Administrativos : Es conceniente a los cambios que surgen en el plan así como el comunicarlos a los miembros de la organización .

Estos tres elementos se encuentran íntimamente ligados uno con otro debido a que el principal propósito de los Planes operativos es el conseguir resultados durante el primer año del plan estratégico y a su vez los resultados Administrativos proveen a los ejecutivos herramientas para analizar el resultado del plan operacional y estratégico .

Ahora bien , la planeación estratégica sirve como punto de partida de toda planeación operativa y es responsabilidad de los directivos así como de su equipo de planeación el que estas no se realicen al mismo tiempo , debido a que los planes estratégicos requieren de un análisis considerable mientras que los planes operativos son mas específicos y detallados por eso su elaboración requiere de más tiempo y esfuerzo .

Ambos planes cuentan con un enfoque distinto , el del plan estratégico es el de considerar en que negocio nos debemos encontrar y la dirección que debemos tomar , mientras que el enfoque del plan operacional es más específico en cuanto a la organización para llegar al punto deseado. Los Directivos que elaboran fuertes planes operacionales sin tomar en cuenta los planes estratégicos pueden frustrar sus esfuerzos de realizar planes a largo plazo , así también debe tomarse en cuenta que la implantación de cualquier plan en la organización no debe ser demasiado formal y rígido .

La planeación estratégica es una función y responsabilidad de todos los Directivos en todos los niveles dentro de la organización , pero las responsabilidades de planear para los Directivos pueden variar significativamente según el tipo de organización y sus diferentes niveles organizacionales .

La planeación estratégica es de vital importancia en una organización ya que marca el paso que esta debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes, en las organizaciones modernas es indispensable su implantación , no importando su estructura o tamaño .

1.3.1 DEFINICIONES (4)

H.Taboulet : La planeación estrategia resulta de respuestas coherentes que brindan a sus dirigentes a la pregunta . En que tipo de empresa queremos convertirnos?.

Seyanor Trilles : La planeación estrategia de una empresa consiste en un conjunto de objetivos y orientación de políticas .

Koontz : La estrategia es un programa general de acciones y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos y metas .

Teodore A. Smith : Estrategia es la forma para obtener el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para conseguir mejores resultados de los recursos , la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial .

1.3.2 PRINCIPIOS

Estos principios son utilizados en la medida en que la planeación estratégica sea más considerada dentro de las organizaciones, esto nos llevará a que los planes de la empresa sean mas claros y específicos .

Se debe considerar :

- La adaptación de los medios a los fines y viceversa .
- La liberación de acciones .
- La economía de fuerza .

1.3.3 ELEMENTOS

Todos los elementos que integran la planeación estratégica son esenciales para la elaboración e implantación del plan, es por esto que cada elemento debe ser desarrollado de una manera individual, a pesar de que se encuentran íntimamente relacionados, pero algunos necesitan más atención periódicamente. (los elementos usados en la elaboración de un plan varían de acuerdo al tamaño de la empresa)

En el cuadro 3-A se muestra cada uno de los elementos con la Dirección que deben tomar para su elaboración.

1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	QUE
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	DIRECCIÓN	PORQUE
3. ESTRATEGIA	DIRECCIÓN	DONDE
4. OBJETIVOS A LARGO PLAZO	DIRECCIÓN	CUANDO, COMO
5. PROGRAMAS INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CUANDO, COMO
6. PROYECTOS FINANCIEROS	INCORPORADOS	
7. RESULTADOS	INCORPORADOS	

A continuación se desarrolla la función que ejerce cada uno de los elementos:

1. La misión de la organización es el punto de partida de el plan estratégico, ya que es la base para los demás elementos.

La misión identifica el concepto básico de la organización, esta debe desarrollarse entre los miembros de la organización con una visión común, para que cada uno de ellos sean capaces de identificarla.

Cada uno de los seis elementos restantes de la planeación deberán estar dirigidos hacia la misión de la organización.

La función primordial de la misión deberá estar dirigida hacia la interrogante ¿QUE? así podremos distinguir:

- ¿ En qué negocio se encuentra la organización ?
- ¿Cuál es el concepto básico y naturaleza del negocio ?

2. El análisis estratégico es la base de datos de la planeación estratégica, esta incluye un análisis de factores internos y externos que van a tener un gran impacto en el futuro de la organización.

Este es el elemento que más tiempo consume en el proceso de formalicen de la planeación estratégica, debido a que la naturaleza de la planeación es de carácter conceptual, es por esto que se necesita una sólida base de datos, este elemento esta dirigido a la interrogante ¿ POR QUE ?, así podemos distinguir :

- ¿ Por qué tiene sentido la misión de la empresa ?
- ¿ Por qué ésta estrategia es la correcta ?

3. El elemento de estrategia especifica la dirección de la organización, esta descripción puede variar dependiendo la distinta percepción del término estrategia.

En este caso la estrategia es usada en la dirección en DONDE la dimensión de la planeación estratégica quiere llegar.

En la estrategia se hace mención, el lugar en donde queremos que se encuentre situada nuestra organización en un futuro.

La estrategia debe confirmar la dirección correcta o establecer una nueva dirección basada en la misión de la organización y el análisis estratégico.

4. Los objetivos a Largo Plazo identifican el resultado de la estrategia cuidando la misión de la organización.

Esos resultados se encuentran basados en la reflexión de lo que la organización desea alcanzar, así como las áreas en donde será necesario crecer.

5. El programa de integración representa la mayor acción funcional requerida para seguir adelante con la estrategia y cumplir con los objetivos a largo plazo.

En este punto de la planeación estratégica la integración juega un papel con varias funciones.

El propósito del programa de integración es llevado a cabo para asegurar el cambio de los objetivos a largo plazo en resultados específicos.

El programa de integración debe tener un mayor apoyo por parte de los encargados de la planeación estratégica ya que es la pauta para el progreso del mismo.

Los programas de Integración proveen un importante enlace de los resultados entre planes estratégicos y planes operacionales.

Los objetivos a largo plazo y los programas de integración están dirigidos a las incógnitas **COMO** y **CUANDO**, así podemos distinguir:

¿ Cómo y cuándo la misión de la Estrategia podrá ser alcanzada ?

6. Los proyectos financieros resumen los resultados de la Planeación financiera y miden la implementación del plan.

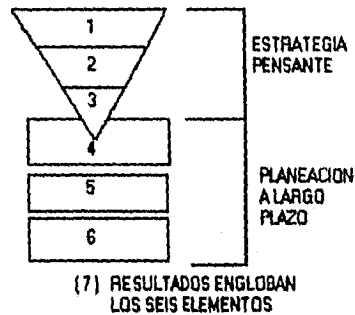
El propósito de este elemento de la planeación estratégica es el de proveer a la organización formas de presentar la Información financiera en un solo lugar.

El proyecto financiero debe de ser entendido para su implantación por todos aquellos que forman parte de la implantación y aprobación del plan.

7. El último elemento de la planeación estratégica es la elaboración de resultados en este se personaliza el plan desde un punto de vista de los ejecutivos ya que es misión de ellos el elaborar una visión de lo que será el futuro de la organización y hacer que los demás miembros de la empresa conozcan que es lo que se busca.

Todos estos elementos se engloban en lo que es el sistema de la planeación estratégica, que es como se ha mencionado la elaboración del mismo en donde se debe estar seguro de que han sido seleccionados los objetivos a largo plazo correctamente y si la parte pensante de la estrategia es adecuada y va en dirección correcta.

SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA



El cuadro anterior nos muestra de una manera muy sencilla la relación de los elementos integrantes del proceso de planeación estratégica. Los primeros tres elementos son elaborados en los altos niveles, mientras que los siguientes forman parte del proceso operacional.

1.3.4 CARACTERÍSTICAS

Todo sistema de planeación requiere reunir las siguientes características: (5)

- Sencillo : demasiada planeación trae confusiones y complejidad, que resulta para la empresa como si fuera la misma ausencia de planeación.
- Comprensible : Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización, ya que demasiada terminología sólo es entendida por los especialistas.
- Flexible : Que permita modificaciones cuando las circunstancias lo ameriten.
- Adaptable para el corto y largo plazo : Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
- Generalizado : Que comprenden cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance o avance de los objetivos.

- **Cuantificador** : Para medir alcances o avances sobre el objetivo , es necesario mencionar cifras . Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar , pero siempre habrá que evitar los no cuantificables .

- **Informativo** : Que arroje información periódicamente , es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación de lo planeado entre lo alcanzado .

1.3.5 BASES A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La formalización de toda planeación estratégica debe desarrollarse bajo ciertos puntos a considerar , con el objeto de que sea estructurada con los elementos necesarios que le permitan alcanzar sus objetivos .

A continuación se mencionan los componentes que sirven de referencia para desarrollar una planeación estratégica :

- **Alcance o dominio de la acción .**

Para lograr esto debemos considerar las limitantes de la empresa , y de esta manera poder definir sus cursos de acción , dentro de los cuales la organización tratará de alcanzar sus objetivos .

- **Recursos y habilidades .**

Parte fundamental en la realización de toda estrategia es la consideración de los recursos económicos , financieros , humanos e intelectuales con los que cuenta la empresa , ya que en base a esto se definirá su marco de desarrollo .

- **Ventajas competitivas .**

Se debe analizar el medio ambiente económico que gira en torno a la empresa , con el objeto de detectar tanto sus fuerzas como sus debilidades , y de esta manera definir sus áreas de oportunidad en relación a la competencia .

- **Sinergia .**

Esta se da como resultado de la forma en que la organización despliega sus recursos habilidades y fortalezas para el logro de los objetivos deseados .

1.3.6 ESTRUCTURA

Como se ha hecho mención para poder estructurar una buena planeación estrategia , deben haberse desarrollado previamente un objetivo organizacional que determinará hacia donde se dirigirán las acciones y esfuerzos de la organización . Este objetivo es fijado por el Director General y sometido a la consideración del Consejo Directivo . Todos los miembros que integran la organización deberán conocer el objetivo , ya que cada área realizará la parte que le corresponda a dicho propósito de acuerdo a su jerarquía y capacidad dentro de la organización.

Después de haberse determinado el objetivo es necesario conocer todos aquellos elementos o factores negativos o positivos , que influyan en el logro de la misión de la organización y así determinar las estrategias a seguir. Las estrategias habrán de utilizar lo mas posible los factores positivos y así contrarrestar los factores negativos. Al tomar en cuenta los distintos factores deben seleccionarse aquellos que sean considerados estratégicos , estos se distinguirán por influir sobre otros en forma decisiva, de tal manera que se considerarán factores estratégicos :

- Los que influyan sobre otros factores, por ejemplo; el capital que permite obtener una mejor maquinaria, así como mejorar los medios de distribución y venta .

- Entre dos factores si uno resulta menos costoso y más rápido de lograrse , sin duda es un factor estratégico .

- Las malas relaciones laborales , que muchas veces representan el principal factor de un problema , que es tomado como un factor secundario .

Hasta ahora hemos considerado los factores que podrían influir en el desarrollo de la planeación, una vez logrado esto, procederemos a definir la estrategia , que no es más que la ruta o camino a seguir para alcanzar la misión y el objetivo , en este proceso es necesario desarrollar alternativas de acción , con el objeto de enmarcar otras opciones de manera alternativa y que también nos podría llevar al objetivo; sucede muy a menudo que las vías de acción que se plantearon en un principio , se ven afectadas por imprevistos o fenómenos , es aquí donde se ponen en marcha estas alternativas con el fin de continuar con la actividad que nos llevará al logro de los objetivos .

De lo anteriormente expuesto podemos enmarcar el siguiente cuadro que nos muestra en forma gráfica la manera en como se formula la planeación estratégica .

SISTEMA DE PLANEACIÓN

Misión (objetivo)	A						
Estrategias	B			C			
Tácticas	B1	B2	C1	C2	C3		
Proyectos	B1.1	B2.1 B2.2	C1.1	C2.1 C2.2	C3.1	C3.2	
Pasos							

Este cuadro lo podemos explicar de la siguiente manera :

Para alcanzar la misión o el objetivo , será necesario desarrollar las estrategias B,C , así mismo cada estrategia se integra por sus respectivas tácticas , las cuales se dividen en proyectos que están compuestos por una serie de pasos . (6)

- Pasos : el paso lo representamos como la expresión mínima de la planeación , podemos describir los pasos como la operación formulada de uno de los proyectos , y juntos forman la parte operativa de la planeación .

- Proyecto : el proyecto esta constituido por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o más tácticas , cada táctica puede contener uno o más proyectos , la suma de todos los proyectos debe ser igual a la suma de todas las tácticas .

- Táctica : las tácticas son pequeños caminos para concretar las estrategias. Estas resultan del análisis del medio imperante (oportunidades y problemas) , y de las capacidades (fuerzas y debilidades) .

- Estrategia : es el camino para concretar la razón de ser , Cada una tiene que dividirse en una serie de tácticas .

Como podemos observar la planeación es un proceso razonado y organizado .

La conjunción de estos pasos , no siempre nos lleva a la ejecución de una buena planeación ya que si en ésta se han considerado un mayor número de estrategias, y por consecuencia tácticas , proyectos y pasos, de los que requiere el objetivo, estaremos incurriendo en una sobreplaneación; es decir, esto se traducirá en un derroche de recursos .

SISTEMA DE SOBREPLANEACION

Misión (Objetivo)	A				f	g
Estrategias	B		C			
Tácticas	B1	B2	C1	C2		
Proyectos	B1.1	B1.2	B2.1	C1.1	C1.2	C2.1
pasos						

Obsérvese que la magnitud de recursos comprendida entre los puntos f,g,h,i, representan el exceso pues rebasan los límites del objetivo A .

Así mismo , caso contrario, cuando se ha minorizado la importancia de la misión , y no se han denotado los principales obstáculos para su logro, existirá una subplaneación . La falta de cumplimiento de tácticas y proyectos ocasionará que el objetivo no sea respaldado completamente .

CUADRO DE SUBPLANEACION

Misión (Objetivo)	A					
Estrategias	B		C		f	g
Tácticas	B1	B2	C1	C2		
Proyectos	B1.1	B1.2	B2.1	C1.1	C1.2	C2.1
pasos						

En el cuadro anterior se observa que la magnitud localizada entre los puntos f,g,h,i, representa la insuficiencia que no permite alcanzar el objetivo .

1.3.7 INTERRELACION DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Comenzaremos haciendo mención de que la táctica es un mecanismo de desarrollo específico dentro de una estrategia general. La planeación táctica consiste en la formalización de planes específicos cuya duración no será mayor a un año, es decir, implica el tomar alguna decisión sobre acciones hechas para un futuro inmediato de la organización, y así lograr los objetivos organizacionales.

Los planes tácticos así como los planes estratégicos mantienen una misma secuencia de pasos en su elaboración :

- Definir metas específicas
- Explorar alternativas para alcanzar dichas metas.
- Selección e implementación de la alternativa.

Los planes tácticos tienden a ser específicos, ya que designan a cada elemento de la organización las distintas actividades a realizar, con el fin de alcanzar provechosamente los objetivos estratégicos. Estos planes deben ser realizados en base a las operaciones de la organización, es decir, son guiados por los planes estratégicos; La distinción entre los planes estratégicos y los planes tácticos es confusa, pero la idea de los planes a largo y corto plazo deben ser relacionados con el fin de crear un plan firme.

Ejemplo de planeación táctica.

Plan Estratégico

- Ser líderes en nuestra industria en productos de innovación.

Plan táctico

- Área de publicidad: Explorar y desarrollar nuevos segmentos de mercado
- Área fuerza de ventas: Conseguir clientes para nuevos productos

- Área producción: Tener flexibilidad dentro del proceso de producción para aceptar nuevas ideas.

Como ya se ha mencionado, los planes estratégicos, así como los operacionales, que son desarrollados en cada uno de los niveles de la organización (véase cap. 1), se encuentran relacionados entre sí por medio de los planes tácticos; es decir, los planes estratégicos se apoyan para su logro en los planes tácticos, así mismo será necesaria la diversificación de estos planes tácticos en otros planes que son todavía más detallados y que engloban periodos de tiempo más cortos, estos son los llamados planes operacionales.



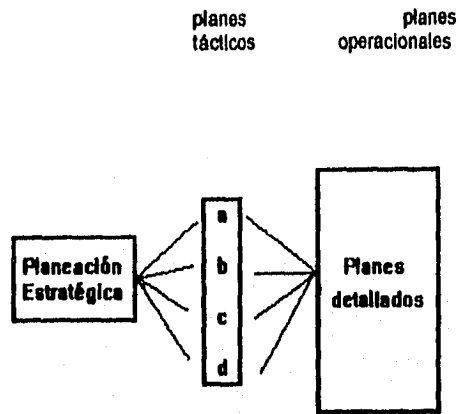
Los planes tácticos necesitan ser adecuados y coordinados para no perjudicar el planteamiento de los objetivos organizacionales, ya que estos, no deben ser sacrificados si es que algún planteamiento táctico no alcanza a desarrollar los parámetros que le fueron establecidos. Los planes tácticos básicamente se encuentran dirigidos a cuatro áreas de actuación; ya que estas apoyan el desarrollo de la organización, éstas áreas son: (7)

a) Planteamiento organizacional: con respecto a que la estructura de la organización sea la más adecuada para el alcance de los objetivos globales y estrategias de la empresa, sus alteraciones y tendencias hacia el futuro .

b) Planteamiento de desarrollo producto - mercado: indica las opciones que tiene la empresa en relación a la matriz producto - mercado, tomando en cuenta sus alternativas de desarrollo .

c) Planteamiento para el desarrollo de recursos: se refiere a la maximización de los recursos con los que cuenta la empresa, recursos físicos y materiales , recursos financieros y recursos humanos.

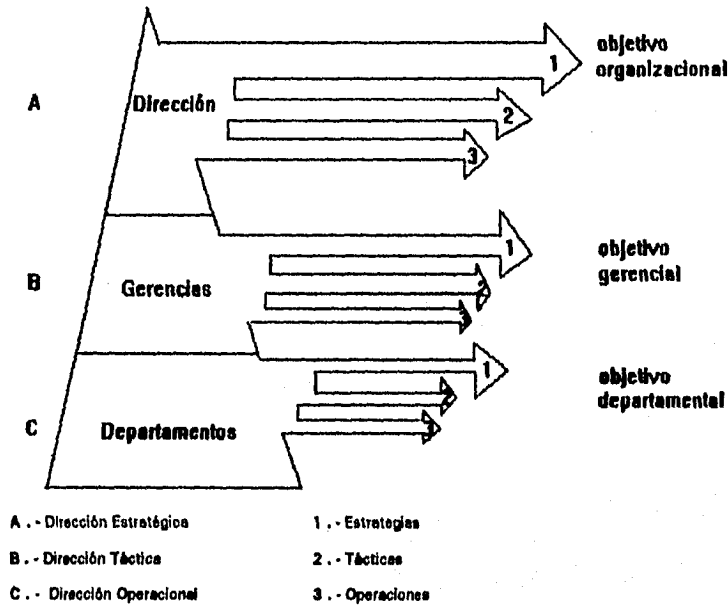
d) Planteamiento de las operaciones de la empresa: relacionadas con la producción y comercialización de sus productos .



Objetivos generales ----- Objetivos ----- Objetivos
 Gerenciales Departamentales

El propósito de los planes tácticos es el maximizar la contribución que cada uno de los elementos hace para el logro de los objetivos organizacionales, y la frecuencia con que estos planes serán llevados acabo dependerá de los cambios que se presenten en la industria. (8)

8 Estrategic Menagment, Lester A. Dieman, Irwin Boston, Pag. 59



Como podemos observar, la dirección estratégica elabora los planes generales de la empresa mientras que la dirección táctica es la encargada de desarrollar los planes a corto plazo que serán la base que sustentará el logro de los planes estratégicos (a largo plazo), así mismo podemos observar que la dirección operativa se encuentra subordinada a la dirección táctica. En cada una de las áreas se desarrollan planes estratégicos, tácticos y operacionales encaminados al logro de los objetivos de esa división; el alcance de todos y cada uno de los objetivos nos llevará al cumplimiento del objetivo organizacional.

Existen una serie de diferencias entre la planeación táctica y la planeación estratégica, a pesar de que estas se encuentran íntimamente ligadas, esta diferencia reside en los siguientes aspectos:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica hace referencia a uno de sus componentes (departamentos o unidades), debido a que busca alcanzar los objetivos departamentales asignados. La estrategia se compone de varias tácticas que son simultáneas e integradas entre sí.

- La estrategia se refiere a objetivos que son planteados a largo plazo, mientras que la táctica plantea sus objetivos a mediano y corto plazo. Para implementar las estrategias es necesario haber planteado muchas tácticas que se suceden ordenadamente.

- Las estrategias son definidas por la alta administración , mientras que las tácticas son definidas por las gerencias de cada departamento .

1.3.8 QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

No todo lo que se proyecta a futuro es considerado como planeación estratégica, puesto que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones a largo plazo, ya que esta únicamente brinda las herramientas para afrontar los problemas en el momento en que se presenten y así tomar las decisiones correctas .

La planeación estratégica tampoco sirve para pronosticar las ventas de un producto , sino que formula una serie de preguntas que son mucho más fundamentales como :

Tenemos el negocio adecuado?
Cuáles son nuestros objetivos básicos?
Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?

Debemos considerar que la planeación es más que una serie de planes funcionales , es un conjunto de sistemas que toman en cuenta la relación del tiempo ; y de esta manera guiar a las empresas al logro de sus objetivos organizacionales .

Debe hacerse referencia que la planeación estratégica no representa una programación del futuro cercano , ni tampoco una serie de planes que sirvan como un molde inflexible , ya que todos los planes estratégicos deben ser revisados en una forma periódica con el fin de ajustarlos a los cambios repentinos del medio ambiente .

CONCLUSIONES

- La planeación estratégica es un proceso que le permite a la empresa conocer sus fuerzas y debilidades, mediante el análisis de los recursos con los que cuenta, y de esta manera definir sus áreas de oportunidad, tomando en cuenta el tiempo, preparándose para afrontar posibles situaciones adversas, con el objeto de contar con elementos que le permitan tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso .

- Para que la planeación estratégica tenga éxito , es necesario contar con la participación de los altos directivos, ya que son ellos quienes establecen las metas y los objetivos que se deben alcanzar.

CAPITULO II

ORGANIZACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En las últimas décadas mucho se ha hablado de la planeación estratégica, de su importancia en la empresa y de los beneficios que otorga a la misma, pero ¿cómo lograr esto? Para que la planeación estratégica sirva como una herramienta efectiva y alcance los objetivos de la organización, es necesario definir donde queremos que se encuentre situada nuestra empresa en un futuro, determinar los posibles factores que puedan influir de manera determinante en la empresa, así como definir el proceso que será utilizado en la implantación del sistema.

La organización del proceso de planeación varía significativamente dependiendo del tamaño de la organización, es muy importante tomar en cuenta esto, ya que nos servirá como un marco de referencia para definir el sistema que debemos adoptar, así como saber que tan formal será su implantación. En las pequeñas empresas la implantación suele ser de una manera más sencilla, ya que cuentan con operaciones menos complicadas y no se involucra a tantas personas.

Es importante considerar el medio ambiente que gira en torno a la empresa ya que esto es un factor que requiere de especial atención en el proceso de planeación, por ejemplo; aquella empresa que cuenta con una estabilidad competitiva tendrá la oportunidad de implementar un sistema de planeación más formal, por el contrario aquella que gira en alrededor de un ambiente en el cual se presentan cambios constantes, generará una planeación más flexible e informal.

2.1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

La organización de la planeación estratégica esta basada , en un proceso inicial , el cual sirve como referencia para la elaboración del sistema de planeación , aquí se plantearan una serie de alternativas a seguir y determinaremos por medio de estas hasta donde queremos llegar , éste proceso varía dependiendo de las necesidades de la empresa pero en esencia esta compuesto por seis pasos que son (1) :

1.- Formulación de objetivos organizacionales.

El primer paso de este proceso es la formulación de nuestros objetivos organizacionales, mismos que surgirán en base a la satisfacción de necesidades de nuestra organización. Este punto sirve como referencia para conocer en que lugar queremos situar a la organización.

2.- Enumerar alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales

Esto se refiere a la elaboración de posibles cursos de acción a seguir , desarrollados para alcanzar los objetivos . Para que esto sea posible debieron ser planteados los objetivos previamente y de una manera clara.

3.- Desarrollo de premisas en las que se basa cada alternativa.

Será necesario definir por medio de suposiciones que es lo que queremos lograr , tomando en cuenta los recursos existentes , para de esta manera dar sustento a las alternativas planteadas.

La factibilidad de utilizar cualquiera de las alternativas elegidas estará determinada por nuestras premisas o suposiciones en las cuales se basan dichas alternativas.

4.- Elección de la mejor alternativa

Para poder elegir una alternativa será necesario evaluarla , así como también evaluar las premisas que sustentan dicha alternativa ya que muchas de ellas fueron elaboradas bajo suposiciones equivocadas .

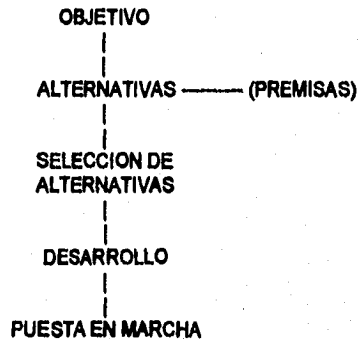
En base a las premisas o suposiciones, seleccionaremos la alternativa a seguir, tomando en cuenta los recursos y capacidades existentes en nuestra empresa .

5.- Desarrollo de planes para alcanzar las alternativas elegidas .

Este es el momento en el cual se desarrollarán los planes estratégicos (a largo plazo) y los planes tácticos (a corto plazo) , los cuales serán creados en base a las alternativas que fueron elegidas.

6.- Puesta en marcha

Una vez que los planes fueron desarrollados procederemos a poner en marcha este proceso de planeación, para ello es importante que se den instrucciones dentro de la organización en el desarrollo de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos planteados inicialmente.



Es importante hacer hincapié en la importancia que tienen los elementos que forman parte de este proceso (objetivos, alternativas y premisas) , ya que estos se encuentran íntimamente ligados , así mismo si contamos con una buena toma de decisiones estará casi garantizado el éxito en la implantación del sistema.

2.1.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El diseño de una planeación estratégica en las pequeñas empresas estará basado en una serie de elementos a considerar, mismos que influyen de una manera determinante en el desarrollo de la organización. Es importante señalar que no podemos indicar que tipos de factores será necesario tomar en cuenta ya que estos serán determinados de acuerdo al momento por el que este pasando nuestra empresa .

Factores que Influyen :



Los factores que se deben de tomar en cuenta tienen su origen directamente en la misma organización por ejemplo:

- Papel que desarrolla el ejecutivo en jefe en la organización

Este factor es determinante en la medida que el ejecutivo en jefe pretenda involucrarse en el desarrollo del plan.

- Establecimiento y comunicación de las metas .

Será necesario dar a conocer de una manera clara las metas y objetivos que la organización desea alcanzar, de tal forma que los distintos departamentos se involucren directamente en el logro de dichos objetivos.

- Forma en que se relacionan planes estratégicos y operativos .

El desarrollo de los planes estratégicos propuestos por la alta dirección deberán ser congruentes con los planes operativos que se desarrollan en los diferentes departamentos que integran a la organización.

Así mismo, existen una serie de determinantes que dan origen a estos factores , mismos que deben ser analizados de acuerdo al medio ambiente en el que se desarrolla la empresa.

De una manera más general podríamos citar aspectos que deben ser considerados y que pueden influir directamente en el diseño de la planeación.

- Organización
- Estilos directivos
- Complejidad del medio ambiente
- Complejidad de los procesos de producción
- Naturaleza del problema
- Relaciones interpersonales
- Habilidad para cambiar
- Estilos organizacionales

El tamaño de la empresa es un punto importante a considerar, generalmente en una empresa pequeña se sugiere mayor inexactitud, informalidad y flexibilidad en la implantación del sistema, que en una empresa grande puesto, que sus operaciones son más sencillas.

2.1.2 PLAN PARA PLANEAR

Una vez que hemos definido que es lo que queremos alcanzar, será necesario desarrollar un plan que sirva de guía en el establecimiento del sistema de planeación, este plan es también conocido como el manual de planeación, y no es más que el identificar los pasos más relevantes en el proceso de planeación y así llevar a cabo su implantación. El manual de planeación es elaborado en el momento en que son evaluados y aceptados los sistemas de planeación, y así elaborar las normas que juzgarán la calidad de los planes.

Cada organización deberá diseñar o establecer su propio plan para planear, de tal manera que pueda transmitirse a todas las áreas, haciéndolo tan formal como se requiera, de manera verbal o escrita.

El manual de planeación marca los lineamientos para la implantación de la planeación estratégica y este deberá contener (2):

- Obligación del ejecutivo para la planeación formal.
- Para el primer ciclo un glosario de términos claves.
- Especificación de la información necesaria para el sistema.
- Especificar quien debe proporcionar que tipo de información.
- La manera en que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, de la misión y filosofía de la empresa.
- Asuntos principales relacionados con la alta dirección.
- Evaluación del medio ambiente, usando como premisas la planeación, estrategias y políticas.
- Crítica de los resultados anteriores.

Se sugiere desarrollar un calendario anual de la planeación como un método efectivo en la creación del manual. El propósito de este calendario es el de conocer las necesidades de este manual durante el primer año, por ejemplo: (3)

Objetivo del plan :

Completar nuestra información sobre el plan estratégico para la fecha X.

PASOS	TABLA DE TIEMPO
1. Planear juntas	Fecha X
2. Días planeación de juntas	Fecha X
- Punto de vista del proceso	
- Revisar misión de la organización	
- Identificar términos críticos	
3. Días de planeación de juntas	Fecha X
- Evaluación de estrategias	
- Objetivos a largo plazo	

El evento final en el plan para planear es el repasar y reevaluar, esto debe ser realizado por los directores o alguien de los cuerpos de los altos niveles (4). El proceso de establecer un claro plan para planear debe ser entendido por todos aquellos que contribuyen en hacer efectivo dicho plan. Los manuales pueden llegar a ser un instrumento que sirva como capacitación a los ejecutivos y al personal involucrado.

Uno de los inconvenientes de la creación del plan es la rapidez con que sea desarrollado, ya que si éste toma demasiado tiempo, interrumpe la ejecución del plan, así también al introducir este plan debe buscarse que todos comprendan que es lo que pesa.

2.1.3 ENFOQUES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA

Existen diversos enfoques para el desarrollo de un sistema de planeación, esto se da dependiendo el tipo de organización y los elementos con los que cuenta, básicamente se establecen cuatro enfoques, mismos que a continuación se mencionan :

a) **Enfoque descendiente:** La filosofía de este enfoque parte de los niveles altos de la organización, en donde se establecen los lineamientos para las diferentes divisiones, así como las estrategias y metas para definir en donde queremos ubicar a la empresa .

3 The Executive Guide to Strategic Planning, J. Belov Patrick, L. Merrisey George, L. Acornb Betty, Jossey, pag. 104

4 The Executive Guide to Strategic Planning, J. Belov Patrick, L. Merrisey George, L. Acornb Betty, Jossey, pag. 106

Una desventaja de esto es que los gerentes de división se sienten limitados al momento de participar en el desarrollo del plan estratégico.

b) Enfoque ascendente: En este enfoque la dirección no establece limitantes para que las divisiones puedan exigir información, misma que será analizada en los niveles altos.

El inconveniente de este enfoque es que algunos gerentes de división se sienten incómodos al no recibir una guía de dirección.

c) Enfoque de combinación: El personal y los supervisores de cada división, se reúnen para dialogar constantemente, ya que la dirección establece lineamientos amplios, que dan cierta flexibilidad en el desarrollo de los mismos, es decir, existe una interactividad con los miembros de la organización.

Este enfoque es utilizado en empresas que están descentralizadas y cuentan con experiencia en la planeación.

d) Enfoque de planeación en equipo: En este enfoque los supervisores de línea y el personal de cada división desarrollan planes formales. Para este tipo de enfoque debe existir una relación interpersonal entre los miembros de la organización y generalmente es utilizado en empresas centralizadas.

Existen diversas alternativas de diseño que demuestran una flexibilidad al diseñar el sistema, como son:

- Integridad del sistema

Al iniciar una empresa lo que es una planeación estratégica, puede desarrollar una lista con oportunidades y peligros, con el objeto de desarrollar estrategias para afrontarlos así como un presupuesto de dichas estrategias.

- Profundidad de análisis

Al haber adoptado por primera vez la planeación formal, los directivos deben aceptarlo sin establecer una investigación tan profunda.

- Grado de formalidad

Esto se da cuando las empresas crecen, y así el sistema de planeación tiende a ser de una manera más formal.

- Relación de los planes

Es importante la relación que exista entre los planes e corto y largo plazo, ya que estos deberán perseguir las mismas metas.

- Participación del personal

Esto se hace con el fin de saber quien participa en el plan y que jerarquía ocupa para la toma de decisiones.

Es importante conocer los ciclos en los que se encuentra la empresa al momento de implantar el plan estratégico, para así poder seguir de cerca su evolución y saber con que formalidad debe ser adoptado.

CONCLUSIONES

- No existe un sistema de planeación definido que pueda implantarse en todas las empresas, ya que cada una de ellas gira en torno a un ambiente diferente y los factores a considerar en la elaboración de éste dependerán del momento en el que se encuentre la empresa.

- Es conveniente que se desarrolle un manual que sirva como herramienta en la implantación del plan estratégico, ya que éste servirá también como herramienta para definir los lineamientos y juzgar la calidad de dichos planes.

- La adopción de un enfoque para el diseño de un sistema de planeación estará regido por el tipo de organización y de acuerdo a las limitantes que existan en cada una de las empresas.

CAPITULO III

EL EJECUTIVO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Es importante recalcar la importancia que tiene la planeación dentro de toda empresa, planear antes que fracasar, ésta es una frase tan sencilla pero la verdad es que muy pocos directivos en las pequeñas empresas hacen caso de la misma, no entienden el significado principal de aplicar la planeación; planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, es necesario adelantarse a los problemas con el fin de proponer posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr estos objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, observamos que la preocupación primordial de todo ejecutivo es o debería ser el futuro de su empresa, ya que en ello se centra la decisión de definir las metas que desean alcanzar, así mismo observamos que no existe una planeación estratégica en la organización, en la que no participe el ejecutivo, ya que su intervención brinda el apoyo necesario para que la implantación de un programa de planeación estratégica se haga de una manera estructurada.

3.1 EL EJECUTIVO Y LA PLANEACIÓN

Como ya se mencionó antes, sin el ejecutivo no se puede desarrollar una planeación, ya que el es el pilar de la empresa, el ejecutivo es quien dirige y motiva a la gente, es un líder que trata con las personas que rodean el medio ambiente de la empresa, es una persona activa en la que se centra la toma de decisiones, es quien busca oportunidades, es una persona cuidadosa que observa hacia el futuro y sabe como llegar hasta ahí, tomando todos aquellos riesgos que esta seguro que podrá superar. (Peter F. Drucker nos dice :)

Algunas de las ventajas que tiene el ejecutivo al edificar una planeación dentro de la empresa pueden ser:

- Delegación de autoridad.

Toda organización debe de contar con una buena delegación de autoridad (ya que el hombre empresa ya no existe), en muchas ocasiones las causas del fracaso en la operación de una empresa es la falta de disposición para delegar, así como la falta de conocimiento de como delegar esta autoridad. La planeación es una herramienta que nos puede permitir delegar específicamente y señalar a quien se delegó el objetivo que se desea alcanzar, como lograrlo, y cual será su marco de acción. El ejecutivo eficaz no permitirá que todas las operaciones estén centradas en su persona por tal motivo deberá analizar el como delegar.

- Coordinación

Una meta primordial en los ejecutivos es alcanzar la coordinación, que no es más que sincronizar ordenadamente esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas hacia el objetivo planteado. Es importante el liderazgo que tenga el ejecutivo para que se de la conjunción de los elementos que forman parte del plan.

- Control.

La planeación permite medir la eficiencia de los objetivos originalmente planteados en comparación con los alcanzados, esto será un punto de referencia para indicarnos los resultados que esta obteniendo la empresa. La participación del ejecutivo consiste en la medición y corrección para asegurarse que se cumple con los planes establecidos.

- Evita crisis.

Por medio de la planeación el ejecutivo tendrá la oportunidad de afrontar situaciones adversas que se presenten en la empresa o que simplemente generarían una inestabilidad en la misma, ayudándole a economizar tiempo, esfuerzo, operaciones y personal.

La planeación es un arma fundamental para que el ejecutivo obtenga el éxito dentro de la empresa, él es una pieza clave en el desarrollo y operación del sistema de planeación estratégica ya que ninguna otra persona en la empresa tiene la influencia que él tiene dentro del sistema.

3.1.1 CONSIDERACIONES DEL EJECUTIVO HACIA LA PLANEACIÓN

Existen una serie de puntos a considerar para que el ejecutivo pueda desarrollar un sistema de planeación, uno de ellos es el tiempo que el ejecutivo le dedica a la planeación en las pequeñas empresas, éste es un grave problema ya que los directivos están tan preocupados en cubrir los problemas presentes que no tienen tiempo para definir posibles problemas futuros. El punto de vista del ejecutivo resulta sobresaliente puesto que es la persona encargada de tomar decisiones, por tal motivo es necesario hacer énfasis en el enfoque del ejecutivo.

De igual importancia será necesario considerar el establecimiento y mantenimiento de un clima de trabajo en donde se desarrollará la planeación en la empresa. Este clima se refiere al medio ambiente interno de la empresa en la cual se establecerá dicho plan, si no se toma en cuenta esto, es muy probable que fracase dicha implantación. Así mismo deberá considerarse que el diseño de éste sistema de planeación sea el adecuado para la organización, definiendo las responsabilidades que cada uno de los involucrados tendrá con el sistema; por último deberá existir, una evaluación y retroalimentación de las partes que integran el sistema, por tal motivo será importante que el ejecutivo se reúna personalmente con aquellos que estén inmersos en el desarrollo de esta planeación, así se encontrará mucho mejor informado acerca de los planes, y tendrá una mejor base para aceptarlos, rechazarlos o modificarlos.

En resumen, y desde un punto de vista general, para que al ejecutivo desarrolle un sistema de planeación en la empresa deberá observar además los siguientes puntos:

1. Definir clara y precisamente los objetivos.

Esto es necesario ya que estos serán la base de lo que se debe alcanzar, y así serán entendidos por todos integrantes de la organización. Sin esto el mejor de los planes podría fracasar.

2. Los planes deben buscar la máxima eficiencia con el esfuerzo mínimo.

Todos los esfuerzos encaminados al logro de los objetivos deberán ser guiados con la mayor eficacia posible, y optimizando al máximo los recursos para así alcanzar la meta deseada.

3. La planeación debe tener privacidad.

Es importante considerar que todo proceso administrativo inicia con la planeación por lo tanto, ésta debe ocupar el primer lugar con respecto a las demás funciones administrativas. Simple y sencillamente si no se planea no sabremos que es lo que se desea alcanzar, lograr y no abrirá nada que organizar, dirigir o controlar.

4. La planeación debe ser función de todo ejecutivo .

Como se ha mencionado , la planeación debe ser originada en la alta gerencia , ya que los ejecutivos definirán el lugar que desean que ocupe la organización dentro del medio ambiente económico externo , no obstante será importante considerar las propuestas de los niveles jerárquicos que se encuentren por debajo de ellos ya que podrían ser de gran utilidad.

5. La planeación debe ser flexible.

Los planes , aunque nos trasladen a un futuro impredecible , generalmente es incierto , por tal motivo deberán ser lo suficientemente flexibles para poder amoldarse a variaciones no previstas que surjan en el medio ambiente interno y externo, de tal forma que puedan volver a tomar su dirección original.

Un buen ejecutivo planea , y sabe como hacerlo, de hecho esta abatiendo la angustia y las presiones de las situaciones adversas que se presenten , es decir , estará preparado para afrontar los problemas venideros sin tener que tomar decisiones de momento, por el contrario cuando llegue el momento de tomarlas éstas serán tomadas de la manera que mejor convenga a sus intereses.

3.1.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL EJECUTIVO COMO ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

La información juega un papel de suma importancia en toda organización , para el ejecutivo ésta es una herramienta básica que le servirá de apoyo , en el momento de la toma de decisiones con respecto al desarrollo de un sistema de planeación.

El ejecutivo debe contar con dos bases principales para un buen desarrollo de la planeación, sus conocimientos personales y la información referente al comportamiento del medio ambiente tanto interno como externo de la organización, el primero en realidad es de incumbencia propia ya que el ejecutivo debe contar con los conocimientos indispensables que le exija la situación, mientras que la segunda base , depende de las fuentes de donde se obtiene la información que necesitamos .

Para poder estructurar un buen sistema de planeación se tiene la necesidad de recabar la información acerca de :

- saber que
- cómo
- para qué
- por qué se planea

Hasta que estos cuestionamientos sean respondidos no podremos realizar nuestros futuros planes de acción. Es responsabilidad del ejecutivo el designar al personal adecuado que tenga la capacidad de desarrollar información verás, oportuna y concisa, de lo contrario la información que sea recibida podría ser deficiente, ocasionada por los siguientes aspectos:

- Demasiada información.

Es muy común que el ejecutivo reciba demasiada información, en virtud de que quien la prepara desconoce los informes que se deben enviar; formulando reportes, algunos muy detallados y analíticos que en lugar de ayudar tienden a confundir. Esto retarda las decisiones al perder tiempo tratando de descifrar detalles minúsculos.

- Información incompleta.

La información que el ejecutivo recibe puede ser incompleta esto originaría que las decisiones tomadas sean erróneas o incompletas, esto podría llevar a no alcanzar el objetivo que debiera cubrir y esto nos llevaría a una subplaneación (vease 1.3.6 Estructura de la planeación, Capítulo 1).

- Información tardía.

Generalmente los subordinados tienden a desarrollar una información demasiado detallada, esto ocasiona un retraso en la recepción de la información para el ejecutivo, lo que origina que no sean tomadas las acciones correctas y una mala toma de decisiones.

Las deficiencias anteriormente señaladas deben ser consideradas por el ejecutivo con el fin de exhortar a quienes formulan la información a tomar medidas pertinentes para alcanzar una mejoría en los sistemas de información.

En la actualidad el procesamiento de la información ha tenido grandes avances, esto puede ser observado en la aplicación de la computación para con los sistemas de información, éste es una herramienta vital para todo ejecutivo moderno, puesto que en una computadora podemos encontrar todo tipo de información concierne a cualquier área, en un mínimo de tiempo.

CONCLUSIONES

- El papel más importante en la planeación estratégica, lo juega el ejecutivo, ya que él es el responsable en la definición de las metas y objetivos que se deseen alcanzar.

- Es necesario que el ejecutivo se comprometa en el desarrollo de un sistema de planeación, con el fin de que los subordinados hagan suyo este compromiso, así como que entiendan la necesidad que toda empresa tiene de desarrollar dicho sistema, puesto que simplemente si no existe planeación en la organización, no sabrían hacia donde guiar sus pasos, lo cual los llevaría a un fracaso total.

- Un elemento básico para poder desarrollar una planeación en la empresa, es la información con la que podamos contar en ese instante, misma que debemos obtener rápida, oportuna y eficazmente.

CAPITULO IV

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Una vez que se ha desarrollado parte del proceso de planeación, así como sus respectivas estrategias a seguir, será necesaria la elaboración de planes a corto y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos deseados mediante la aplicación de dichas estrategias, todo esto encaminado a el logro de la misión de la empresa ; será importante tomar en cuenta que la aplicación de este proceso en las empresas deberá llevarse a cabo a pesar de que el medio ambiente que la rodea no sea del todo favorable, ya que sin ser la llave mágica para resolverlos problemas que se susciten en ese momento, sí representa un factor que le permitirá disminuir sus pérdidas.

4.1 PLANES A CORTO PLAZO

Los planes a corto plazo sirven de base para el desarrollo de la planeación estratégica, ya que en primera instancia representan los resultados más cercanos que puede obtener la empresa. Los planes a corto plazo son aplicados en el desarrollo de las actividades normales de la empresa, estos planes hacen referencia a un ejercicio o ciclo uniforme, es decir todas aquellas actividades cuya situación no demande más de un año para poder obtener resultados, como un ejemplo de esto tenemos la elaboración de planes de producción para los artículos de temporada. (1)

¹ Planeación Estratégica en los Negocios. Galvez Accanto E., ECASA, pag. 88

Los planes a corto plazo, algunas veces pueden presentar pérdidas o una mala aplicación de los recursos, esto deberá ser utilizado como ventaja para los planes a largo plazo, ya que si éstas situaciones son tomadas en cuenta, podremos contar con elementos suficientes para tomar otro tipo de decisiones que sirvan de apoyo a los planes a largo plazo; cabe hacer mención que los planes a corto plazo son utilizados con mayor frecuencia en las pequeñas empresas, ya que debido a las circunstancias que rodean a dichas empresas, se pretenden obtener resultados inmediatos.

Debido a que los planes a corto plazo se desarrollan a un periodo menor a un año, y la planeación estratégica contempla periodos de tiempo más prolongados, procederemos a analizar con mayor profundidad los planes a largo plazo.

4.2 PLANES A LARGO PLAZO

Los planes a largo plazo describen los factores y fuerzas que afectan a la organización en los años subsecuentes, estos planes son utilizados por las empresas, debido a que el ciclo de actuación en el cual se espera la obtención de los resultados requiere más de un ejercicio normal de actividades (al hablar del ejercicio de las actividades nos referimos a los periodos de tiempo en que la empresa realiza sus actividades) (2); este tipo de planes son utilizados en actividades que requieran varios ejercicios para consolidar su objetivo.

Normalmente los planes a largo plazo describen que es lo que se busca en la organización así como hacer mención de el lugar que queremos ocupar en un futuro que generalmente esta planteado de tres a cinco años, en una empresa pueden existir tres o seis planes a largo plazo que tengan un mayor grado de importancia en relación a otros, ya que algunos son más sólidos y brindan mayores beneficios a la empresa, como ejemplo de los planes a largo plazo podemos mencionar: (3)

CATEGORÍA ESTRATÉGICA

- productos y servicios
- imagen

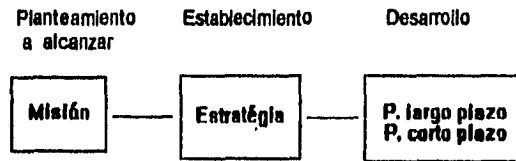
PLAN A LARGO PLAZO

- tener como mínimo un 20% de ventas de nuevos productos por un año
- ser reconocidos como una de las mejores compañías en termino de servicios por un año.

2 Planeación Estratégica en los Negocios, Galvez Azcarán E., ECASA, pag. 66.

3 The Executive Guide to Strategic Planning, J. Below Patrick, L. Morrissey George, L. Acomb Betty, Jossey, pag. 72

Todos los planes a largo plazo son desarrollados en base a la misión, análisis y estrategias de la empresa .



El logro de los planes a largo plazo puede ser medible cuando estos son expresados en términos concretos , en un periodo de tiempo específico ; para obtener un mayor rendimiento estos planes deben de ser difundidos y estar al alcance de los miembros de la organización , con el fin de que cada una de las personas involucradas acepte su obligación y responsabilidad con respecto al plan .

4.2.1 CONSIDERACIONES PARA ESTABLECER PLANES A LARGO PLAZO

Existen una serie de factores que pueden tomarse en cuenta para desarrollar los planes a largo plazo , mismos que deberán ser analizados y tomados en cuenta por la persona que este encargada del desarrollo del sistema , algunas de estas consideraciones son : (4)

- Basándose en su desempeño pasado , éste es evaluado y asume que las tendencias pasadas continuarán en un futuro , y así seguir el patrón establecido después de haberlo ajustado con las fuerzas y debilidades que se esperan .
- El descubrir nuevas fuentes de oportunidad que justifiquen el establecimiento de un plan más exigente .

- Una vez que se han establecido las estrategias apropiadas , la determinación del plan es menos compleja .

- Mediante el análisis de las oportunidades , peligros y debilidades, los directivos identifican con mayor facilidad los planes de la empresa .

La selección de los planes a largo plazo es llevada a cabo en su mayoría , en las juntas del equipo que lleva a cabo la planeación , estos identifican las distintas categorías estratégicas que se necesitan considerar para desarrollar los planes a largo plazo, y así determinar cuales son las más importantes. Al ser identificadas cada una de las categorías se podrá obtener un resultado que permitirá que la organización se acerque al logro de su objetivo.

En las empresas pequeñas que desarrollan sistemas de planeación , el proceso para establecer planes a largo plazo es realizado mediante un esfuerzo en equipo , así mismo, estos planes también son utilizados en su mayoría en aquellas empresas de nueva creación, ya que la información y los resultados que puedan obtener, les servirán para abrirse campo en el desarrollo de sus actividades futuras .

4.3 IMPLANTACIÓN

Una vez que se ha determinado el sistema de planeación que vaya de acuerdo a la empresa y la unión que este tendrá con las distintas áreas que intervendrán en el alcance de los objetivos planteados, procederemos a la implantación de dicho sistema ; será importante considerar los siguientes puntos , mismos que permitirán el mejor funcionamiento del sistema : (5)

- Que el inicio del periodo de planeación coincida con el inicio del ejercicio de las actividades, siempre y cuando esto sea posible.

- No esperar resultados positivos inmediatos ya que sus beneficios se pueden apreciar hasta después del primer año.

- Es conveniente iniciar el sistema en alguna unidad o área específica antes de referirlo a toda la empresa .

- Formalizar un departamento o área específica , y al frente de este se denomine un coordinador que tendrá un nivel staff dentro de la estructura organizacional .

- Iniciar la planeación estratégica en épocas normales y no de crisis puesto que ésta no representa la fórmula para salvar a la empresa en situaciones difíciles .

Será importante contar con la disponibilidad de los recursos tanto humanos como físicos , con el fin de facilitar la implantación , así mismo será importante el formular algunos planes de capacitación enfocados a incrementar la capacidad tanto de los involucrados como de los elementos de la empresa . El liderazgo directivo es un punto muy importante ya que este servirá de guía en el esfuerzo que todos los individuos tengan hacia el logro de los objetivos , de esta manera podremos saber que tanta utilidad tiene la implantación del sistema .

En la implantación del sistema de planeación , los directivos de la empresa toman varias acciones antes de que este sea llevado a cabo ; ya que deben determinar y comunicar las tareas que cada uno de los elementos deberá realizar , así como la secuencia de los pasos que deberán seguir. Los directivos deberán tener la capacidad de identificar a los elementos que designará para que sean responsables de algunas tareas específicas.

Para que el sistema de planeación tenga éxito es importante el considerar que el plan estratégico sea comunicado a todos los elementos de la empresa , ya que todos son responsables del funcionamiento del mismo , de tal manera que puedan convertir dicho plan en un plan operacional involucrando su implantación en toda la organización. Los miembros de la empresa deberán estar , conscientes de la magnitud que representa el adoptar un sistema de este tipo , por lo tanto deberá tomar a consideración : (6)

- El total de tiempo que será requerido para su implantación.
- El tipo y número de reuniones que serán necesarias.
- El esfuerzo de preparación individual.
- Los distintos roles a ocupar por los miembros del equipo.
- La mentalidad de participación.

Es necesario que cada uno de los elementos tome en cuenta todos y cada uno de los factores anteriormente mencionados ya que la implantación de un sistema no se podrá llevar a cabo tan a la ligera, por tal motivo es necesario contar con el compromiso que tengan los miembros de la organización para con el sistema. Si la implantación de este sistema no es comprendida en su totalidad y su atención se centra en tratar de lograr una reestructuración de la organización, ganancias u otros problemas de tipo operacional, provocará un retroceso en la obtención de los resultados hasta que las personas involucradas puedan captar la filosofía de la planeación a largo plazo; por tal motivo la implantación de un sistema de este tipo es tan delicada que tanto su organización como su implantación deberá ser llevada de una manera profesional.

Es recomendable contar con elementos que nos permitan valorar la planeación antes de que esté sistema sea implantado, esto nos permitirá evaluar y tener un panorama más amplio de la efectividad que pudiera tener nuestro plan estratégico. En este proceso de implantación se utilizará el plan para planear, así como listas de chequeo para poder valorar dicha planeación.

Una vez que se ha organizado nuestro sistema de planeación es necesaria la ejecución del mismo, esto se refiere a la realización de las operaciones inicialmente expuestas que nos llevarán a alcanzar los objetivos planteados, aquí se coordinarán todos los elementos con los que cuenta la empresa y podremos darnos cuenta de los factores positivos y negativos que tienen un mayor impacto.

En la implantación del sistema se establecen técnicas de control que nos permitirán saber si las operaciones ejecutadas van sobre el mismo camino o han tenido desviaciones, básicamente el control se da de la comparación entre lo planeado y lo realizado, así como el concluir el porque se han presentado alguna (s) desviaciones si es que existen; las técnicas de control que se apliquen determinarán el momento en el cual será razonable tomar alguna acción correctiva, de aquí definimos que no basta con diseñar un sistema de planeación si no que es necesario implantarlo y dar seguimiento al desarrollo del mismo observando los resultados que se estén obteniendo.

Debe tomarse en cuenta que cualquiera de las desviaciones que encontremos no representarán el tomar una decisión a la ligera acerca del plan; si no que únicamente, si ésta se presenta en más de dos revisiones deberá proponerse una solución inmediata, por ejemplo las revisiones periódicas se pueden hacer de acuerdo al siguiente formato.

FORMATO DE REVISIÓN PERIÓDICA

Empresa:
Área:

Periodo :

actividad	planeado	revisado	variación		observacion
			cant.	%	

Revisó

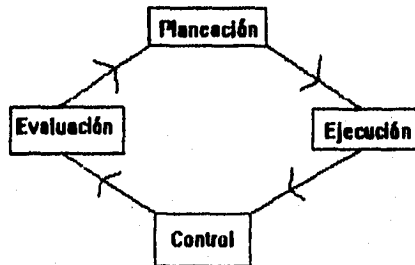
Formuló

Autorizó

El control es una fase que debe ser implementada en cualquier tipo de sistema por lo tanto en la planeación se presenta como un factor esencial .

Posterior a los sistemas de control , procederemos a la evaluación del sistema que no es más que dar un valor o calificar lo que se a logrado ; para poder evaluar el sistema es necesario que éste sea conocido por todos los miembros involucrados en el plan ya que esto permitirá contar con un juicio que se apege más a la realidad y así establecer límites o parámetros; ésta evaluación nos llevará a proponer recomendaciones o sugerencias e inclusive a tomar acciones correctivas encaminadas al objetivo.

La verdadera evaluación en cuanto a la efectividad del sistema se lleva a cabo cuando es evaluada la dirección general ya que es donde se origino el sistema de planeación.



El ciclo de la planeación estratégica nos muestra que es necesario el diseñar un sistema , llevar a cabo su ejecución , así como establecer controles que nos permitan comparar lo alcanzado con lo establecido y de esta manera poder evaluar la efectividad que tuvo el sistema , mismo que dará la pauta para el desarrollo de un nuevo sistema de planeación.

CONCLUSIONES

- En la elaboración como en la implantación de los planes a largo plazo deben estar involucrados todos los elementos que dan vida al sistema , ya que el conocimiento del mismo asegurará el éxito de éste.

- El sistema de planeación estratégica deberá ser controlado y evaluado periódicamente con el fin de poder realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

- La existencia de un liderazgo directivo facilitará la comprensión e implantación del sistema de planeación.

- Todo plan estratégico debe ser implantado en la empresa sin importar el momento por el cual este pasando , ya que esto , si no genera ganancia alguna por lo menos no se acrecentarán las pérdidas .

CAPITULO V

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación nos permitirá obtener un panorama más amplio acerca de la adopción de sistemas de planeación estratégica dentro de la pequeña empresa en México :

INTRODUCCIÓN

Después de haber desarrollado el marco teórico sobre la planeación estratégica proce - deremos a conocer que tanto se conocen y aplican algunos métodos o practicas de planeación y muy especialmente la planeación estratégica dentro de la pequeña empresa , por tal motivo se decidió documentar esta tesis con un trabajo de campo el cual nos podrá brindar un panorama más amplio acerca de este tema y así contestar algunas de las interrogantes que se tienen al respecto.

OBJETIVOS

Con la investigación de campo se pretende alcanzar los siguientes objetivos :

- Saber si dentro de la pequeña empresa se conoce y aplica algún tipo de planeación .
- Indagar si es conocida la planeación estratégica dentro de la pequeña empresa .
- Determinar si se aplica o no la planeación estratégica.
- Conocer las causas por las cuales no es utilizada esta técnica .

METODOLOGÍA

La recolección de la información será obtenida en base a la aplicación de un cuestionario previamente estructurado , el cual será aplicado a empresas que se encuentran situadas en el sur del distrito federal englobando a aquellas que se encuentran en distintos sectores como son el de producción, comercio y servicios .

Las empresas serán elegidas en base al directorio telefónico de la zona sur siguiendo un método aleatorio simple para seleccionar aquellas que serán evaluadas.

MUESTRA

Se aplicará una muestra aleatoria estratificada proporcional tomando en cuenta los siguientes parámetros:

	Muestra		Universo pequeñas empresas	
Manufactura	6	21 %	15118	21 %
Servicios	17	56 %	40229	56 %
Comercio	7	23 %	15066	23 %
TOTAL	30	100 %	71313	100 %

* Fuente: Mafin

Fórmula.

n : 30
p : 50 %
q : 50 %
error : 9.0 %
confianza : 68 %

$$E = \frac{C (\text{raíz cuadrada}) p \times q}{N}$$

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para tal efecto se llevará a cabo una investigación de campo basándose en la aplicación de cuestionarios a las diferentes empresas.

COBERTURA GEOGRÁFICA

La muestra abarcará la zona sur del D. F que comprende : Perisur , Coapa , Jardines del pedregal , Heroes de padama , San Jeronimo , Pedregal de santo domingo .

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para obtener la muestra recurrimos a Nafinsa, donde fue proporcionado el número de pequeñas empresas existentes en la zona sur del Distrito Federal.

Para llevar a cabo la investigación de campo fue necesario reducir el número de empresas que integran nuestro universo por razones de costo y tiempo; por tal motivo la investigación se sustentó en una muestra de 30 empresas escogidas aleatoriamente debido al tiempo que se le atribuyó a esta parte de la investigación en el cronograma de trabajo; dichas empresas se consideran representativas ya que todos sus elementos presentan las mismas cualidades y características del universo.

A continuación se procede a realizar el análisis de cada una de las preguntas que se contemplan en el cuestionario con el fin de obtener un panorama más amplio acerca de la planeación estratégica en relación a su aplicación dentro de la pequeña empresa, con el objeto de sustentar las hipótesis que fueron planteadas al principio de esta investigación, y determinar si estas se cumplen o no.

CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA

n = 30

	#	%
MANUFACTURA	6	21
SERVICIOS	17	56
COMERCIO	7	23
TOTAL	30	100

La investigación está enfocada a la realización de un estudio dentro de los diferentes sectores productivos del país, sustentando esta en información que fue obtenida en Nafinsa (véase Muestra), esto nos ayudará a definir en que sectores es utilizada como una herramienta más de trabajo.

SE LLEVA A CABO ALGÚN TIPO DE PLAN QUE GUIÉ LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

n = 30

	#	%
SI	15	50
NO	15	50
TOTAL	30	100

Como se puede observar se encontró una proporción equitativa en cuanto al desarrollo de planes que rigen el futuro de la empresa, esto nos demuestra que las empresas pequeñas tienden a preocuparse por desarrollar algún tipo de plan que apoye el desarrollo de sus actividades.

A QUE TIEMPO SE DESARROLLAN ESTOS PLANES.

n = 15

	#	%
CORTO PLAZO	11	74
MEDIANO PLAZO	2	13
LARGO PLAZO	2	13
TOTAL	15	100

La mayoría de estas empresas llevan a cabo sus actividades apoyadas en planes a corto plazo, y solo un trece por ciento de estas lleva a cabo la realización de planes a largo plazo.

QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA REALIZACIÓN DE ESTOS PLANES.

n = 15

	#
DUEÑO	87
ENCARGADO	13
TOTAL	100

El dueño, quien generalmente es el encargado de realizar las actividades de director de la empresa, es el responsable de desarrollar los planes a los que estarán sujetas las actividades de la empresa, únicamente el siete por ciento delega esta responsabilidad en otra persona perteneciente a la organización.

EN QUIEN SE CENTRA LA TOMA DE DECISIONES.

n = 15

	#	%
DUEÑO O DIRECTOR	14	93
ENCARGADO	1	7
ALGUNA OTRA PERSONA	0	0
TOTAL	15	100

Así como el director es quien elabora los planes de la empresa, también es en él, en quien se centra la toma de decisiones más importantes que repercutirán en el funcionamiento de la empresa.

DE DONDE PROVIENE LA INFORMACIÓN QUE SUSTENTA LAS DECISIONES QUE SE TOMEN.

n = 15

	#	%
EN BASE A LA HISTORIA DE LA EMPRESA	9	60
ANALIZANDO EL MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	5	33
CONSULTORIAS	1	7
ALGUNA OTRA	0	0
TOTAL	15	100

Muchas de estas empresas guían sus actividades en base a experiencias ocurridas en el pasado, pensando que el futuro se presentará de igual manera; sin tomar en cuenta que en estos momentos se presentan acontecimientos que cambian de completo el patrón de trabajo que los rige, en cambio solo un treinta y tres por ciento de estas empresas se preocupan en la realización de un análisis del ambiente que gira en torno a la empresa.

EN BASE A QUE SE RIGE EL FUTURO DE LA EMPRESA .

n = 30

	#	%
A UN PLAN	18	53
DECISIONES TOMADAS AL MOMENTO	14	47
ALGUNA OTRA	0	0
TOTAL	30	100

Debido a que las empresas guían sus actividades en base a planes que no son muy estructurados , la mayoría de estas empresas toman sus decisiones en el momento en que el problema se presenta , a pesar de que muchas de ellas tienen definido que es lo que desean a un corto plazo.

CONOCE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .

n = 30

	#	%
SI	13	43
NO	17	57
TOTAL	30	100

La planeación estratégica es un término relativamente nuevo al que no se le ha dado mucha difusión en el ámbito de las pequeñas empresas , debido a que la mayoría de las empresas llevan a cabo un tipo de planeación de manera mas informal y no se han preocupado por adoptar una herramienta que les permita ampliar el horizonte de sus actividades.

DONDE SE INFORMO DE LA EXISTENCIA DE ESTA.

n = 13

	#	%
ALGUNA CONSULTORIA	2	15
REVISTAS , LIBROS	9	70
INFORMACIÓN DE LA CÁMARA A LA QUE PERTENECE	2	15
TOTAL	13	100

Básicamente las empresas que tienen conocimiento de lo que es la planeación estratégica se han documentado en libros y revistas siendo estas un setenta por ciento, mientras que otras conocen del tema por alguna consultora que le haya sido proporcionada, o por información de la cámara a la que pertenecen.

APLICA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SU NEGOCIO

n = 13

	#	%
SI	3	23
NO	10	77
TOTAL	13	100

Las pequeñas empresas solo se han preocupado por desarrollar una planeación a corto plazo, debido a que no les interesa el tomar en cuenta periodos mas largos de tiempo, ya que la gran mayoría esperan resultados en un tiempo corto, esto no les permite aprovechar otro tipo de oportunidades que puedan ser utilizadas de forma productiva para la empresa.

POR QUE NO SE CUENTA CON PROGRAMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

n = 48

	#	%
FALTA TIEMPO	11	21
ES MUY CARO	4	4
DESCONOCIMIENTO DEL TEMA	10	21
NO ES NECESARIO	2	4
EXISTEN OTRAS PRIORIDADES	9	20
LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	12	30
NO LO PERMITE		
ALGUNA OTRA	0	0
TOTAL	48	100

La planeación estratégica no es llevada a cabo en las pequeñas empresas debido a que a la mayoría de estas no se les permite la situación socioeconómica por la cual atraviesa el país mientras que otras no cuentan con el tiempo indispensable para poder plantear un plan a seguir además que el desconocimiento del tema se presenta en un veintún por ciento de las empresas encuestadas, lo que ocasiona su falta de aplicación.

CONOCE ALGUNA FUENTE QUE BRINDE ASESORÍA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .

n = 21

	#	%
SI	5	27
NO	16	73
TOTAL	21	100

Debido a que el setenta y tres por ciento de las empresas encuestadas no conocen ninguna fuente que les brinde asesoría , se puede observar que la inexistencia de estas fuentes representa el hecho de que en gran parte las empresas no adopten nuevos sistemas que les permitan modernizar el desarrollo de sus actividades con el empleo de herramientas mas sofisticadas .

CONSIDERA QUE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PUEDEN SER UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA .

n = 30

	#	%
SI	24	80
NO	6	20
TOTAL	30	100

Es un hecho que los servicios de consultoría acerca de la planeación estratégica aplicada a las pequeñas empresas representan un mercado que no ha sido explotado . lo que permitiría pensar en el desarrollo de programas que serían enfocados a la adopción de sistemas de planeación estratégica .

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Durante el desarrollo de la investigación se tuvo la oportunidad de analizar que tipo de planeación, en su caso es llevada en las pequeñas empresas, así como determinar si es que se desarrollan planes estructurados que les permitan definir la posición que desean alcanzar en un futuro, así mismo determinar la posible necesidad de la aplicación de la planeación estratégica dentro de la pequeña empresa cuando esta no existe.

Las empresas que se encuentran en el ramo de la transformación son las que se preocupan por el desarrollo de planes a corto, mediano y largo plazo; seguido a estas, las empresas de servicios las cuales mientras mas grande sea su estructura y mayor su tiempo de vida tienden a preocuparse por la adopción de herramientas que les permitan continuar con un desarrollo económico; asimismo se puede observar que la mitad de las empresas basan sus expectativas de desarrollo en algún tipo de planeación, el problema es que esta planeación se presenta de una manera informal y es definida a corto plazo, esto se debe a que la idiosincrasia de los directores en la mayoría de los casos no les permite el contemplar programas de desarrollo mayores a un año.

Además de la falta de planeación a largo plazo, observamos que las empresas no cuentan con sistemas de información que les permitan tomar decisiones con un mayor grado de certidumbre del que normalmente tienen, ya que las decisiones que se toman son basadas en gran parte a la historia de la empresa, es decir toman en cuenta la manera en la cual fueron resueltas distintas situaciones en el pasado y proceden a resolverlas de igual forma en el presente.

Esto origina que el no contar con planes perfectamente definidos se tengan que tomar decisiones al momento en que se presente alguna situación, con esto se corre el peligro de no tomar la decisión adecuada.

En realidad el problema de la falta de aplicación de la planeación estratégica se debe al desconocimiento de el tema, aunado a que las empresas que se han documentado acerca de la planeación estratégica en gran medida no la implantan, debido a una serie de factores con lo que justifican esta falta de aplicación a largo plazo; en primer término se tiene la idea de que la situación de inestabilidad social, económica y política afectaría cualquier plan a largo plazo, haciéndolo inoperante al surgir un problema de esta índole; lo cual no tiene razón de ser, ya que todo plan que se pueda desarrollar debe contener alternativas de solución, además de ser flexible y adaptable a cualquier situación. La falta de tiempo, y el hecho de que existan prioridades en la empresa son factores que se encuentran íntimamente ligados, ya que al preocuparse por resolver los problemas existentes en la empresa, los dueños, que son quienes toman las decisiones importantes, no tienen tiempo de desarrollar este tipo de planeación; lo que en realidad no han tomado en cuenta es que el dedicar tiempo a la realización de estos planes les permitiría en un futuro el contar con elementos para hacer frente a situaciones adversas que se presenten y de esta manera sabrían como proceder antes de que esa situación se tome un problema.

Se observa que las empresas no se han documentado sobre el tema debido a que tienen la creencia de que las asesorías sobre planeación estratégica son muy caras, por tal motivo no se han preocupado por recurrir a estas, aunque paradójicamente la gran mayoría piensa que la planeación estratégica podría ser una opción para el desarrollo de sus empresas, esto se debe a que las pequeñas empresas están conscientes de la necesidad de estructurar planes que les permitan alcanzar un desarrollo en base a la misión de la empresa.

Podemos concluir que el desarrollo de programas de planeación estratégica especialmente enfocados a la pequeña empresa con costos más accesibles, traería como consecuencia un mayor interés por la implantación de un sistema de tal índole en sus empresas.

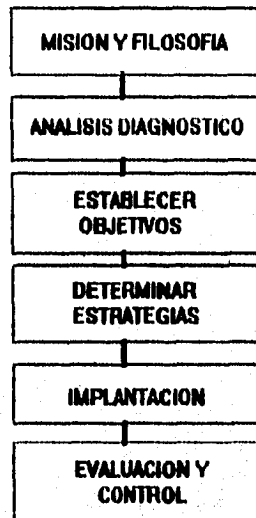
CAPITULO VI

MODELO PROPUESTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

El análisis de los capítulos anteriores sirve como marco de referencia para desarrollar un modelo de planeación estratégica que podrá ser utilizado en forma muy general dentro de la pequeña empresa en México independientemente de las actividades que realice. Su enfoque está dirigido a presentar los principales aspectos a considerar en el desarrollo de una planeación estratégica.

Por definición la planeación estratégica apunta al futuro, así mismo combina la visión interna del sistema con una visión externa del medio con el que interactúa dicho sistema. Implica el buscar una mayor eficacia debido a que ayuda a definir lo que se deberá llevar a cabo en el futuro, es decir ayuda a definir los negocios y sistemas del mañana.

El modelo propuesto de planeación estratégica está compuesto por seis etapas que enmarcan de una manera sencilla los elementos básicos para el desarrollo de un sistema de planeación, a su vez cada uno de estos niveles está integrado por una serie de pasos que establecen una secuencia lógica la cual está enfocada hacia el logro de los objetivos.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se desarrolla a manera de cuadros sinópticos, los distintos pasos que componen las diferentes etapas y algunas herramientas de trabajo (cuestionarios, listas de chequeo y cuadros de evaluación), mismos que se recomienda sean utilizados en el desarrollo de cada etapa del proceso .

1. MISIÓN Y FILOSOFÍA

Esta es la primera etapa del proceso , en la cual se debe establecer cual es la filosofía y la misión de la organización . Si es que la organización no cuenta con alguna de estas es necesario que sean desarrolladas en un tiempo no mayor a cuatro días por el director general o quien este a cargo de el negocio.

La misión y filosofía de la empresa deben ser comunicadas a todos los miembros de la empresa por escrito , se sugiere que estas sean desarrolladas en el momento en que la empresa es fundada . La filosofía es la parte básica de la creencia que establece los parámetros dentro de la organización , enmarcando lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Es recomendable que al definir la filosofía de la organización, así como de las distintas áreas que componen la organización se tome en consideración lo siguiente:

" NOSOTROS CREEMOS..... ; POR LO TANTO....."

La filosofía de la organización no debe ser definida únicamente englobando a la empresa como un todo, si no que deben ser definidas en los distintos componentes que forman la organización, así mismo es importante el asignar un rango de importancia a cada una de ellas.

por ejemplo:

INTEGRIDAD "Nosotros creemos" que la integridad de nuestro negocio es el punto clave de las relaciones para con nuestros clientes; "Por lo tanto" esperamos que todos nuestros empleados sean honestos e íntegros en el trato con nuestros clientes, así como con las personas con las que se involucran diariamente.

CLIENTES "Nosotros creemos" que no pasa nada hasta que se establece una venta y las ventas son echas a los clientes; "Por lo tanto" pondremos por encima de cualquier cosa la satisfacción total de nuestros clientes.

(véase apéndice 1-A)

La misión de la organización es un propósito global que puede unificar y poner en acción a todas las partes de la organización, es la razón de ser de la empresa. La formulación de la misión debe identificar el negocio en el cual la organización quiere estar, así como el establecer en que negocio nos encontramos.

Para conocer de una manera mas amplia lo que es la misión de empresa se recomienda contestar las siguientes preguntas:

- Que es lo que hacemos mejor?, con esto sabremos que es lo que hacemos mejor en comparación con la competencia y que es lo que podemos hacer que nadie puede.
- Que necesitamos conocer?, esto nos permitirá definir, algún beneficio extra que podemos brindar.
- Quien necesita conocemos?, con esto sabremos a quien podremos beneficiar.

- En que negocio nos encontramos ? , esto permitirá en combinación con las tres respuestas anteriores definir para que fuimos constituidos.

(véase apéndice 2 - A)

La definición de la filosofía y la misión serán los elementos claves en el desarrollo de la planeación estratégica ya que en ellos se sustenta el objetivo principal que la organización persigue .

2. ANÁLISIS DIAGNOSTICO

Una vez que se definió para que fue creada la entidad , será necesario tomar en cuenta todos los elementos que la integran, con el objeto de saber con que contamos, así también analizar los factores que giran en torno a su funcionamiento, ya que estos también influyen de manera directa en la organización. En primer lugar será importante analizar el medio ambiente interno , ya que esto nos permitirá conocer los aspectos positivos con los que contamos, así como identificar las áreas más vulnerables.

El análisis del medio ambiente interno nos permitirá definir nuestras fuerzas y debilidades , para esto deberán ser tomados en cuenta los siguientes puntos :

- . Recursos humanos : Estructura organizacional
- . Recursos financieros : Análisis de los estados financieros
capacidad de endeudamiento
proyección del flujo de efectivo
punto de equilibrio
activos con los que cuenta la empresa
pasivos de la empresa
- . Recursos materiales Insumos con los que cuenta la empresa (materiales,
piezas, energía, servicios).
suministros
ubicación de la planta
- . Producto: Precio, promoción, distribución, atributos en general

(véase apéndice 1- B)

Es recomendable para su análisis que la organización sea dividida en subsistemas , esto nos permitirá contar con una visión que será mas específica de cada una de las áreas .

En cuanto al análisis externo, no es más que un estudio profundo de los sistemas que giran entorno a la organización, la importancia recae en conocer los factores que de manera indirecta influyen en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis del medio ambiente externo, y así poder definir nuestras oportunidades y amenazas, debemos considerar los siguientes sistemas:

- . Sistema político Analizar la estabilidad política del país
- . Sistema económico Indicadores económicos del país
 - producto interno bruto
 - producto nacional bruto
 - ingreso percapita
 - índices inflacionarios
 - tasas de interés
 - costo del dinero
 - salarios
 - política fiscal
 - programas de apoyo a las empresas
- . Sistema social Análisis de la problemática social
análisis de la comunidad
- . Sistema tecnológico Nuevas herramientas de desarrollo
tecnología cibemética
- . Sistema comercial Indicadores de mercado
 - competencia directa
 - productos
 - precios
 - distribución
 - promociones
 - clientes

(véanse apéndice 2 - B , 3 - B)

 - Indicadores de ventas
 - Indicadores de ganancias

Para poder definir lo expuesto en el sistema comercial mismo que consideramos el más importante dentro del análisis externo, será necesario dar respuesta a las preguntas que a continuación se plantean :

- Quiénes son nuestros principales competidores ?
- Cual es la situación de sus negocios con respecto al nuestro ?
- Enumere las similitudes de sus operaciones con las nuestras .
- Cuales son las diferencias que existan con las nuestras .
- Que ventajas tiene la competencia frente a nosotros ?
- Que ventaja tiene su producto ante el nuestro
- Quiénes son nuestros principales clientes ?
- Cuales son las características mas comunes de ellos ?

Una vez que se ha analizado el medio ambiente interno y externo se podrán definir nuestras fuerzas y debilidades , de tal forma que podamos plantear nuestras oportunidades y amenazas a las cuales nos podamos enfrentar en el desarrollo de la planeación .

(véase apéndice 3 - B)

3. ESTABLECER OBJETIVOS

Una vez que ha sido definida la misión, misma que será el objetivo principal a perseguir , tendremos que plantear nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales deberán ser congruentes entre si para que al momento de alcanzar los objetivos a corto plazo, estos sustentan el alcance de los objetivos a largo plazo; es importante recalcar que pueden ser establecidos varios objetivos encaminados al mismo fin.

Así mismo, hay que tomar en cuenta que los objetivos deben ser medibles, cuantificable, alcanzables y congruentes , estos objetivos deberán ser planteados después de haber analizado el medio ambiente interno y externo puesto que ya detectamos nuestras oportunidades y amenazas.

Para poder hacer un planteamiento de lo que queremos alcanzar, es decir definir nuestros objetivos, es recomendable dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- Donde nos encontramos ? Esto nos permitirá conocer la situación actual de nuestro negocio.
- Donde queremos ir ? La respuesta nos dará el punto de referencia en el cual deseamos ubicarnos a futuro.
- Que es lo que queremos lograr ? De esta manera sabremos hasta donde vamos a llegar.
(véase apéndice 1 - C , 2 - C)

4. DETERMINAR ESTRATEGIAS

Las estrategias no son más que los cursos de acción que deben ser establecidos para dar alcance a los objetivos que fueron planteados, estas son desarrolladas basándose en los distintos factores que se analizaron del medio ambiente interno y externo, deben ser tomados como un factor estratégico aquellos que influyan sobre los otros factores de forma decisiva como por ejemplo :

- el capital es un factor que permite obtener recursos para la organización .

Por lo tanto observamos que las estrategias deben ser divididas en subestrategias, para lograr una implantación exitosa. Resulta adecuado que sean establecidas más de una estrategia y menos de cuatro, así también deben ser elaborados planes de acción alternativos que apoyen a las estrategias establecidas por si estas se desvían en el alcance del objetivo.

Una de las formas de desarrollar nuestras estrategias es tomando puntos de referencia que nos permitan definir que es lo que queremos alcanzar (Objetivo), para esto es necesario responder las siguientes preguntas :

- ¿ Tomando en cuenta los factores positivos de la competencia, que es lo que deseamos alcanzar ?

La respuesta a esta pregunta nos permitirá definir que es lo que queremos hacer o decir, cual es nuestro objetivo.

- ¿ Cuales son los cursos de acción que seguiría para alcanzar ese objetivo ?

De esta manera se establecerán los cursos de acción a seguir para la consecución de nuestro objetivo.

- ¿ Que cursos de acción son los mas viables a seguir ?

La respuesta será basándose en las posibilidades de nuestra empresa.

(véase apéndice 1 - D , 2 - D)

Se recomienda que las estrategias que sean elaboradas sean flexibles , con el objeto de que estas se adapten a ciertos cambios que pudieran presentarse durante el proceso de planeación estratégica , así mismo cada una de las estrategias debe estar encaminada hacia el objetivo común de la organización , deben ser identificables , comprensibles y medibles con el fin de poder evaluarlas , una vez que fueron implantadas

5. IMPLANTACIÓN

En la etapa de Implantación el coordinador de el plan es quien tiene la responsabilidad de que esto sea llevado a cabo como fue planeado, es recomendable que el plan estratégico de su primer paso con el inicio del ejercicio de las actividades de la organización ; el sistema de planeación se debe implantar en un principio , en una área específica antes de que este sea referido a toda la organización

Al llevar a cabo la implantación del sistema de planeación no deben esperarse resultados positivos de inmediato, ya que el plan estratégico no es la llave maestra que llevará a la organización a colocarla en primer lugar de su industria , sino que este es una herramienta para prevenir cualquier amenaza existente en el desarrollo de las actividades

Todos los miembros involucrados en el sistema deben estar conscientes del momento en el que el sistema este dando sus primeros pasos con el fin de que estos se involucren desde ese momento.

6. EVALUACIÓN Y CONTROL

Una vez que se han realizado las etapas anteriores de planeación , iniciarán sus actividades las personas encargadas de dar seguimiento a los planes establecidos , es decir supervisar el que hacer y cuando hacerlo ; se deben tomar en cuenta los diagramas que identifican las actividades necesarias y el tiempo que se asignó para la realización de cada una de ellas , con el fin de hacer las comparaciones de los resultados esperados y los resultados obtenidos , de tal manera que podamos identificar las posibles desviaciones y analizar las causas que las originaron para así poder corregirlas .

Para lograr lo anterior debemos tomar en cuenta los siguientes puntos :

- La naturaleza de la actividad a realizar
- La meta u objetivo a alcanzar
- Quien es el responsable de ponerlo en marcha
- Los pasos que se deben seguir
- Quien es el responsable de cada paso
- Los recursos asignados a cada paso
- Los supuestos críticos que se presenten
- Los efectos que se esperan en el desempeño de cada operación , y cuando se esperan
- Los supuestos en los que se basan estas expectativas

Para poder evaluar la funcionalidad del sistema es necesario programar juntas periódicas que nos permitan comparar en esos lapsos de tiempo lo esperado con lo realizado , y así estar en condiciones de hacer las correcciones necesarias en caso de algún desvío.

(véase apéndice 1 - E)

Cuando las actividades concuerdan entre lo esperado y lo real quiere decir que las decisiones tomadas han sido correctas y el plan debe continuar ; cuando no son congruentes debemos hacer el esfuerzo para identificar que es lo que no ha funcionado y que si funciona , aunque esto resulte un tanto difícil debemos considerar los siguientes aspectos , ya que pueden ser las causas de las desviaciones desfavorables :

- La información para seleccionar los medios fue errónea

De ser así, debemos replantear nuestras fuentes de información tomando mas en cuenta aquellas que nos impidan repetir el mismo tipo de errores .

- El proceso para la selección de los medios era erróneo

En este caso el proceso debe ser modificado completamente

- La puesta en practica no se realiza como se pretendía

Si esto sucede es necesario hacer cambios para mejorar la comunicación entre los que toman las decisiones y los responsables de ponerlas en practica , así como procurar cambiar el comportamiento de los responsables .

- El medio ambiente cambió en una forma que no se anticipaba

En casos semejantes se debe encontrar la manera de anticipar esos cambios, disminuir la sensibilidad a ellos o reducir su posibilidad de existencia. Para efectuar esto se puede hacer uso de los tres tipos de cambio mencionados anteriormente; o realizar esfuerzos para cambiar el medio.

Un punto muy importante durante esta etapa es anotar las observaciones o comentarios acerca del sistema y discutirlos para plasmar una idea más exacta de su comportamiento.

(véase apéndice 2 - E)

La realización efectiva de los diagnósticos durante el proceso de evaluación y control puede asegurar el aprendizaje y la adaptación efectiva del sistema; si no se lleva una revisión periódica del sistema de planeación, no obtendremos una planeación que sea continua y eficaz, perderíamos su significado y se convertiría en una carga.

RECOMENDACIONES

Para garantizar el funcionamiento del sistema de planeación estratégica dentro de la empresa y que a su vez este logre sus objetivos finales, recomendamos tomar en cuenta a lo largo de todo el proceso los siguientes aspectos:

- Programar juntas periódicas durante todo el proceso y de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el desarrollo del sistema.
- Mantener informados del desarrollo del sistema de planeación a todos los miembros involucrados en el mismo.
- Procurar que exista una intercomunicación de los miembros involucrados.
- Corregir las desviaciones inmediatamente que estas se presenten, si es necesario programar juntas urgentes.

CONCLUSIONES

El punto más importante para que cualquier modelo de planeación tenga éxito en una organización es contar con el apoyo ilimitado de los altos directivos, ya que son ellos los que le otorgan la importancia con la que los subordinados llevarán a cabo el desarrollo de las distintas actividades.

Todo modelo de planeación estratégica sustenta su desarrollo y éxito en el aprovechamiento de los distintos factores que fueron obtenidos en el análisis previo de la situación de la empresa, es por esto que el modelo debe mostrarse flexible en cuanto a las necesidades de la organización, así como ser una herramienta administrativa que sirva de apoyo en el alcance de los objetivos organizacionales; el modelo de planeación estratégica será puesto en marcha hasta que todo integrante de la empresa este enterado del desarrollo del mismo, todo modelo tiene el fin de establecer los medios de prevención de acontecimientos futuros que pongan en peligro el desarrollo de las actividades empresariales de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

La planeación estratégica es desarrollada como una más de las herramientas administrativas que sirven de apoyo a las empresas en el desarrollo de sus actividades económicas dentro del complejo mundo de los negocios ; su finalidad es anteponerse a posibles contingencias que se presenten en el futuro y así aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten a la organización .

En el desarrollo de la investigación pudimos observar la necesidad que existe en las empresas de contar con herramientas administrativas que les apoyen en el desarrollo de sus actividades diarias, debido a que la mayoría de las empresas no mostraron gran preocupación por definir sus actividades hacia un futuro a largo plazo, por otro lado como se pudo observar se desarrolló un modelo de planeación estratégica propuesto para la pequeña empresa, que cuenta con los elementos básicos para que pueda ser adoptado por cualquier empresa, por tal motivo la aplicación de la planeación estratégica, si puede ser llevada a cabo siempre y cuando se desarrollen modelos y se brinde apoyo para difundirlos, entonces las empresas tendrán los elementos para afrontar todo tipo de situaciones futuras que hayan sido detectadas previamente en el análisis de la planeación, así mismo se observó que las pequeñas empresas necesitan adoptar una serie de programas de planeación que les permitan optimizar los recursos tan limitados con los que trabajan actualmente.

Como base fundamental en el desarrollo de algún sistema de planeación debe existir en la organización el establecimiento de la misión de la empresa que no es más que la razón por la cual existe el negocio sin esto no se podrá establecer un marco de referencia que sirva como base para el desarrollo del plan estratégico , la participación e integración completa por parte de los directivos o el dueño de la empresa que le darán la formalidad necesaria, así como el establecer una participación completa de los factores humanos existentes en la organización traerá consigo un desarrollo efectivo en el alcance de los objetivos , para esto debe ser elegida la manera en la cual la información será puesta a disposición y se establecerán los subordinados que apoyarán en cada parte del proceso , para esto es necesario planear juntas periódicas para establecer un control y una evaluación periódica en el logro de los objetivos planteados, así como la elaboración de un manual de planeación estratégica que guie las actividades del sistema de planeación estratégica.

La variedad de sistemas de planeación estratégica aumentará cada vez más, ya que estos deben adaptarse a las características de la organización en la cual serán implantados, y debido a que cada empresa es diferente en su organización, ningún sistema de planeación será igual, no obstante seguirán los patrones generales que solo servirán como una base de referencia ; para elaborar un sistema de planeación estratégica que cubra las necesidades que presente la empresa, es necesario que la información que servirá de base para la elección de las medidas necesarias se sustente en un análisis del medio ambiente interno y externo de la misma organización, así mismo se podrán definir las distintas áreas de oportunidad que se le presenten a la organización a un largo plazo y a su vez desarrollar cursos de acción que apoyen a la entidad, si es que se presenta alguna contingencia no esperada que pueda alterar el curso de nuestras actividades económicas .

Apéndice 1 - A

FILOSOFIA

UTILIDAD:

CLIENTES :

EMPLEADOS :

ADMINISTRACION :

COMUNICACION :

INTEGRIDAD :

PLANEACION :

Apéndice 2 - A

MISION

EN QUE NEGOCIO NOS ENCONTRAMOS ?

1.- QUE ES LO QUE HACEMOS MEJOR

2.- QUE NECESITAMOS CONOCER

3.- QUIEN NECESITA CONOCERNOS

4.- EN QUE NEGOCIO NOS ENCONTRAMOS

MATRIZ DE BOSTON

CRECIMIENTO

MAYOR C R E C I M I E N T O	PRODUCTO ESTRELLA	PRODUCTO INCIDENTA
	PRODUCTO VACA	PRODUCTO PERRO
	MAYOR	MENOR
	participación del mercado relativa	

Apéndice 2 - B

ANALISIS DE LOS FACTORES ESTATEGICOS

	Rango			
COMPANIAS	Precio	Calidad	Servicio	Tecnologia
Competidor A				
Competidor B				
Competidor C				
Competidor D				

cliente

producto / servicio

Apéndice 3 - B

- 1.- QUIENES SON NUESTROS CINCO MEJORES CLIENTES .
 - a.- _____
 - b.- _____
 - c.- _____
 - d.- _____
 - e.- _____

- 2.- CUALES SON LAS CARACTERISTICAS COMUNES DE ESTOS CINCO
 - a.- _____
 - b.- _____
 - c.- _____

- 3.- POR QUE COMPRAN NUESTRO PRODUCTO
 - a.- _____
 - b.- _____
 - c.- _____

- 4.- MENCIONES TRES CLIENTES POTENCIALES , QUE NO REALICEN NEGOCIACIONES CON NOSOTROS
 - a.- _____
 - b.- _____
 - c.- _____

- 5.- POR QUE , NO REALIZAN NEGOCIACIONES CON NOSOTROS
 - a.- _____
 - b.- _____
 - c.- _____

APENDICE

Apéndice 4 - B

Análisis SWOT

FUERZAS

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Apéndice 1 - C

DONDE NOS ENCONTRAMOS

DONDE NOS ENCONTRAMOS ?

- 1.- **POR QUE ESTAMOS EN EL NEGOCIO.**

- 2.- **EN QUE NEGOCIO NOS ENCONTRAMOS**

- 3.- **DONDE NOS ENCONTRAMOS CON RESPECTO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA**

- 4.- **DONDE NOS ENCONTRAMOS CON RESPECTO DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO.**

- 5.- **COMO LLEGAMOS AQUI**
 - a.- **MENCIONE LOS ANTECEDENTES DE LOS EVENTOS PRINCIPALES**

 - b.- **INFORMACION FINANCIERA HISTORICA**

- 6.- **QUE FACTORES DEL MERCADO NOS AFECTAN.**
 - a.- **PARTE INTERNA**
 - .PERSONAL _____
 - .MATERIALES _____
 - .FINANCIEROS _____
 - .EQUIPO _____
 - b.- **PARTE EXTERNA**
 - .CLIENTES PRINCIPALES _____
 - .CLIENTES SECUNDARIOS _____

Apéndice 1 - C

DONDE NOS ENCONTRAMOS

7.- QUE FACTORES INTERNOS NOS AFECTAN

a.- NUESTRAS FUERZAS

b.- NUESTRAS DEBILIDADES

8.- QUE OTROS FACTORES EXTERNOS NOS AFECTAN

a.- LEGISLACION

b.- COMPETENCIA

Apéndice 2 - C

HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS ?

- 1.- QUE ES LO QUE QUEREMOS ALCANZAR

- 2.- QUE ALTERNATIVAS SON ACCESIBLES A NOSOTROS

- 3.- CONSIDERAR LOS EVENTOS CRITICOS COMO ,
 - a.- PRETENDER UN TIPO DE CRECIMIENTO

 - b.- PRETENDER UN TIPO DE UTILIDAD

 - c.- PRETENDER UNA IMAGEN PUBLICA

 - d.- NUEVOS MERCADOS

 - e.- NUEVOS PRODUCTOS

 - f.- ESTABILIDAD FINANCIERA

 - g.- CAPACIDAD DEL PERSONAL

 - h.- ADECUADA PLANTA Y EQUIPO

- 4.- DE DONDE PUDIERAN SER OBTENIDAS NUESTRAS FUERZAS .

- 5.- CUALES SON NUESTRAS PRIORIDADES .

Apéndice 1 - D

PLAN ESTRATEGICO DE ACCION

PLAN ESTRATEGICO Y ACCION

1.- CUAL ES LA REFERENCIA ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA, QUE ES LO QUE QUEREMOS CUMPLIR .

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

2.- QUE CURSOS DE ACCION SE DEBERAN SEGUIR PARA ENCAUSAR A QUE ESTO SUCEDA .

- 1. a. _____
b. _____
c. _____
- 2. a. _____
b. _____
c. _____
- 3. a. _____
b. _____
c. _____

Apéndice 2 - D

COMO LLEGAREMOS A ESA POSICION ?

- 1.- QUE ALTERNATIVAS SON ACCESIBLES PARA NOSOTROS.

- 2.- CUALES SON LOS PROS Y CONTRAS DE CADA ALTERNATIVA

- 3.- CUALES ALTERNATIVAS VAN DE ACUERDO CON NUESTRAS FUERZAS.

- 4.- QUE OPINION(ES) TENEMOS ACERCA DE EL FUTURO QUE SE ACERCA

- 5.- QUE OBJETIVO TIENE MAYOR PRIORIDAD

- 6.- QUIEN DEBERIA SER EL RESPONSABLE POR CADA CURSO DE ACCION IDENTIFICADO.

- 7.- CUANTO TARDARA EN FORMARSE CADA UNA DE ESTAS .

- 8.- CUAL ES EL MAYOR OBSTACULO QUE DETINEN NUESTROS OBJETIVOS ? , SE PODRIA DIVIDIR ESTO EN PROBLEMAS MAS MANEJABLES.

- 9.- CUALES SON LOS EVENTOS ECONOMICOS EXTERNOS QUE SE DEBEN PREVENIR

Apéndice 2 - D

COMO LLEGAREMOS A ESA POSICION ?

10.- CUALES SON LOS EVENTOS ECONOMICOS INTERNOS QUE SE DEBEN PREVENIR

11.- CUAL ES EL COSTO DE ESTA PREVENCION, ECONOMICO, PERSONAL, DEDICACION ETC.

12.- CONTAMOS CON PUNTOS PARA CHECAR LOS AVANCES Y ALTERNATIVAS ESTABLECIDAS

13.- ESTO ES CONSECUENTE CON NUESTRO PLAN ESTRATEGICO

14.- PODEMOS EVALUR NUESTRO PROGRESO

15.- ESTO VA EN CONTRA DE NUESTRA FILOSOFIA

Apéndice 1 - E

FORMA DE CONTROL

TRABAJO:
 META U OBJETIVO:
 FECHA DE EMISION:
 RESPONSABILIDAD DE:

porcentaje completado y
 gastos

Pasos	Responsable		Periodos						Comentarios y pasos correctivos
			1		2		3		
			%	\$	%	\$	%	\$	
		Planificado							
		Real							
		Planificado							
		Real							
		Planificado							
		Real							
	Gastos Totales	Planificado							
		Real							

Apéndice 2 - E

FORMA DE CONTROL

Supuesto / Expectativas por verificar :

Trabajo con el que se relacionan :

Quién es responsable en hacer la verificación :

Tiempo para verificar	Resultados	Explicación de desviación	Medidas correctivas tomadas
1.-			
2.-			
3.-			

Apéndice 2 - E

FORMA DE CONTROL

Supuesto / Expectativas por verificar :
Trabajo con el que se relacionan :
Quién es responsable en hacer la verificación :

Tiempo para verificar	Resultados	Explicación de desviación	Medidas correctivas tomadas
1.-			
2.-			
3.-			

GLOSARIO

- Alternativa de acción :** la elaboración de medios alternos que sirven de apoyo a las estrategias en el logro de los objetivos, si es que estas no son efectivas en su desarrollo .
- Ambiente externo :** los factores que giran en torno de la empresa y que influyen de manera directa en ella .
- Ambiente Interno :** todo lo que se lleve a cabo dentro de la organización .
- Control :** implica la medición de lo logrado en relación con el estandar, y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan .
- Dirección estratégica :** es aquella que se realiza en los niveles superiores del organigrama de la empresa .
- Dirección operativa :** se realiza en las áreas operativas de la empresa interviniendo todos los departamentos .
- Eficacia :** capacidad de determinar los objetivos apropiados , hacer cosas correctas .
- Eficiencia :** capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización .
- Empresa :** conjunto de actividades humanas , colectivas y organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios .
- Estrategia :** coordinación de acciones en el alcance de un objetivo .
- Integración :** grado en que los empleados de distintas áreas de la organización trabajen en forma unitaria .
- Meta :** dirección fundamental de una organización ; su finalidad , misión y objetivo .
- Misión :** razón fundamental de la existencia de una organización que la hace diferente a las otras .
- Objetivo :** metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos .
- Planeación :** proceso que permite la selección de cursos de acción a seguir en una organización .

GLOSARIO

- Planeación estratégica :** herramienta administrativa , que establece objetivos y Medios para alcanzarlos, previniendo acontecimientos futuros en los que pueda incurrir la empresa .
- Políticas :** criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones
- Premisas :** suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan .
- Proyectos :** suposición de un plan a desarrollar que debe ser elaborado para servir de base en el desarrollo del sistema de planeación estratégica .
- Sinergia :** hecho de que los departamentos que interactúan de modo cooperativo puedan ser mas productivos que si funcionan en forma aislada .
- Técnicas administrativas :** distintas herramientas que apoyan a la organización en el desarrollo administrativo de la misma .
- Toma de decisiones:** la elección del mejor curso a seguir dentro de una serie de alternativas propuestas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- E. Gálvez Azcanlo. Planeación Estratégica en los negocios (Instrumento de apoyo en la disciplina administrativa). Editorial Ecasa .
- Karsten G. Hellebust . Strategic Planning Workbook . New york , J. Wiley.
- Bateman Zeithman I. Management Function and Strategy Irwin Boston
- Patrick J. below , L. Marsey George . The Executive Guide to stretegic Planning . Mc Graw Hill.
- E. James Burton ,W. Blan McBride. Total Business Planning (A Step by Step Guide with forms) Wiley Inc.
- Russell L. Ackoff, Elsa Vergara Finner , Jamshid Gharajedehi. Guia para controlar el futuro de la empresa Editorial Limusa
- David H. Bangs. Guia para la planeación de su negocio Promexa
- Alfredo Aclé Tomasini. Planeación estratégica y control total de calidad Editorial Grijalbo
- H. I. Ansoff , R. P. Declerck , R. L. Hayes. El planteamiento estratégico (Nueva tendencia de la administración). Editorial Trillas .
- Steiner George A . The strategic Planning . Mc. Millan , New york : Free .
- J. W. Zimmerman, B. B. Tregos. Estrategia de alta Gerencia Editorial Interamericana.
- Collier dan. How to Implement Strategic Plans Wiley Inc.

BIBLIOGRAFIA

- Robert G. Cope . El plan Estratégico) " Traducción de High Involvement Strategic Planning , Fondo Editorial Legis . Columbia : Legis
- Hayden Catherine L. The handbook of Strategic Expertise , The Free Press.
- W. Humbie Jhon . Improving Bussines Result . Mc. Graw Hill
- Koontz Harold , O'Doneil Cyril . Administración . Mc. Graw Hill
- Munch Galindo , Garcia Martinez . Fundamentos de administración . Editorial Trillas
- Certo Samuel . Administración moderna . Mc. Graw Hill
- Lester A. Dieman . Strategic Management . Irvin Boston

BIBLIOGRAFIA

- Robert G. Cope . El plan Estratégico) " Traducción de High Involvement Strategic Planning , Fondo Editorial Legis . Columbia : Legis

- Hayden Catherine L. The handbook of Strategic Expertise , The Free Press.

- W. Humble Jhon . Improving Bussines Result . Mc. Graw Hill

- Koontz Harold , O'Donell Cyril . Administración . Mc. Graw Hill

- Munch Gelindo , García Martínez . Fundamentos de administración . Editorial Trillas

- Certo Samuel . Administración moderna . Mc. Graw Hill

- Lester A. Dieman . Strategic Management . Irvin Boston