

54



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CREACIÓN
DE ESCENARIOS FUTUROS EN UNA
COMERCIALIZADORA DE PARTES
AUTOMOTRICES"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
ANA MARÍA HUANTE HERNÁNDEZ

ASESOR: L.A.E. ARTURO SANCHEZ MONDRAGÓN

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TUBA NO SALA
DE LA BIBLIOTECA

5750

Autonoma a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a suministrar en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Guillermo Hernandez

FECHA: 5/11/12

FIRMA: Guillermo Hernandez

100 0000
000000000000

PAGINACION DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Planeación Estratégica en la Creación de Escenarios
Futuros en una Comercializadora de Partes Automotrices"

que presenta la pasante: Ana María Huante Hernández
con número de cuenta: 7515819-8 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Octubre de 2002

PRESIDENTE	<u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A.E. Jorge Reyes Torres</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por todo lo que me ha dado

y por lo que me ha quitado

Por mis risas y lágrimas

Por mis éxitos y fracasos

Por mis alegrías y tristezas

Por el día y la noche

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por haberme dado la oportunidad de estudiar,
trabajar, realizarme como mujer, esposa,
madre y profesionista.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por haberme permitido entrar a sus aulas
y prepararme como profesionista.

A mis papás: María y Guillermo

Por haberme dado el don más preciado,
que es la vida.

A ti mamá, por darme el ejemplo de la
fortaleza y de enseñarme que en la
vida nada es imposible, a verla con
alegría, de aceptar los retos que
me presenta día a día.

A ti papá por enseñarme a ser puntual,
honrada, responsable y cumplida en todo
lo que emprendo, por esto y mucho más,
gracias.

Los quiero mucho

A todos y cada uno de mis maestros:

Por sus enseñanzas y ser parte
importante en mi formación académica
y profesional.

A mis asesores

Por su entusiasmo y por sus
conocimientos que compartieron
conmigo.

**Agradecimiento especial para el Lic. Arturo Sánchez
Mondragón y Lic. Francisco Ramírez Ornelas**

Por su apoyo, sus consejos, paciencia,
confianza y por creer en mí.

A todos mis amigos:

Que han seguido paso a paso el
desarrollo de mi carrera y que
en momentos de flaqueza me han
ayudado a continuar mis estudios
con su apoyo moral.

A mi esposo

Un reconocimiento especial por su
paciencia y apoyo que ha tenido
conmigo durante mis estudios.

A mis hijos Daniel y Jorge

Jorge, gracias por tu comprensión y
apoyo.

A ti Daniel, donde quiera que estés
espero te llegue mi vibra, porque
siempre estaremos unidos a pesar de la
distancia.

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	PÁG. i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
HIPÓTESIS	iv
OBJETIVOS	v

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Definición y concepto.....	7
1.3. Conceptos tradicionales de la estrategia	9
1.3.1. Como plan.....	9
1.3.2. Como pauta de acción.....	9
1.3.3. Como patrón.....	10
1.3.4. Como posición.....	10
1.3.5. Como perspectiva.....	10
1.4. El Proceso de la formulación e implantación de la estrategia	11
1.4.1. Análisis de la situación	11
1.4.2. Análisis del medio ambiente a través de la Matriz Tows	13
1.4.3. Formulación de estrategias.....	17
1.5. Clasificación y uso de las estrategias.....	20
1.5.1. Estrategia a nivel corporativo.....	20
1.5.1.1. Estrategias de crecimiento a nivel corporativo.....	22
1.5.1.1.1. La integración hacia atrás.....	22
1.5.1.1.2. La integración hacia adelante.....	23
1.5.1.1.3. La integración horizontal.....	23
1.5.1.1.4. La diversificación concéntrica	23
1.5.1.1.5. La diversificación por conglomerado ...	23

1.5.2. Estrategia a nivel de negocios.....	23
1.5.2.1. Tipos de estrategias a nivel de negocios.....	25
1.5.2.1.1. Modelo del ciclo de vida del producto..	25
1.5.2.1.2. Genéricas.....	27
1.5.2.1.2.1. Liderazgo en costos.....	27
1.5.2.1.2.2. Diferenciación.....	28
1.5.2.1.2.3. De enfoque.....	28
1.5.3. Estrategia a nivel funcional	29
1.6. El modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	30
1.6.1. La rivalidad entre empresas que compiten.....	30
1.6.2. La entrada potencial de nuevos competidores.....	30
1.6.3. Productos sustitutos	32
1.6.4. El poder de negociación de los proveedores.....	32
1.6.5. El poder de negociación de los clientes o consumidores..	32
1.7. Planeación.....	33
1.7.1. Importancia.....	33
1.7.2. Conceptos generales de la planeación.....	33
1.7.3. Proceso.....	34
1.7.4. Instrumentos de la planeación (etapas).....	34
1.7.5. Tipos de planeación.....	37
1.7.5.1. Planeación estratégica.....	37
1.7.5.2. Planeación táctica.....	38
1.7.5.3. Planeación operativa.....	39
1.7.5.4. Planeación hoshin.....	40

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Antecedentes.....	45
2.2. Elementos.....	46
2.3. Concepto.....	51
2.4. Objetivos estratégicos.....	52
2.5. Características e importancia.....	54
2.6. Proceso.....	56

2.7. Diferencia entre planeación a largo plazo y planeación estratégica.....	62
---	----

CAPÍTULO 3

ESCENARIO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Antecedentes.....	64
3.2. La turbulencia y su consecuencia en las organizaciones.....	65
3.2.1. Medio ambiente turbulento	65
3.3. De la gerencia operativa a la gerencia estratégica.....	67
3.3.1. Tipos de gerentes.....	69
3.3.1.1. Por su nivel en la organización.....	69
3.3.1.2. Por la clase de actividad que desempeña.....	69
3.3.2. Desempeño gerencial y organizacional	71
3.4. Construcción de un escenario	72
3.4.1. Planeación basada en escenarios.....	73
3.4.2. Proceso.....	73
3.5. Incertidumbre.....	76
3.6. Enfoques estratégicos bajo escenarios.....	78

CAPÍTULO 4

OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL MODELO HOSHIN KANRI (CASO PRÁCTICO)

4.1. Introducción.....	81
4.2. Antecedentes.....	81
4.3. Perfil.....	82
4.4. Productos que se comercializan.....	82
4.5. Matriz Estratégica.....	83
4.6. Misión, visión, política de calidad, valores.....	84
4.7. Operacionalización.....	85
4.6.1. Programa de actividades.....	88

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Las empresas mexicanas se enfrentan hoy en día a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial y la globalización han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables. Los precios internacionales del petróleo para una economía como la nuestra, cuyos ingresos fiscales están fuertemente representados por el volumen de las exportaciones petroleras, son definitivamente importantes. El tipo de cambio, el comportamiento de la economía de nuestro principal socio comercial, los Estados Unidos, entre otros, son factores que hoy en día y dadas las condiciones de la globalización, repercuten de una forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos éstos como consumidores. Por otra parte, los patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan el comportamiento de los mercados y por lo tanto el de las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que la Planeación Estratégica adquiere importancia radical, puesto que ella le propone a las empresas la capacidad para identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno les presenta. Dicho en otras palabras, la Planeación Estratégica constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las debilidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la Planeación Estratégica tiene que ver con la vigilancia del entorno y de modo que la alta dirección de las empresas se encuentren en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

Y no podemos olvidar la importancia de la planeación estratégica en la creación de escenarios con el objetivo de escudriñar el futuro incierto e impredecible de las organizaciones, principalmente de aquellos que sobrevienen como consecuencia de las condiciones que le plantean a la sociedad mexicana la globalización.

Por lo que este trabajo tiene como objetivo fundamental el servir como libro de consulta para los alumnos de las Carreras de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría y carreras afines; así como también a los gerentes de las pymes y a todos los interesados sobre el tema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por la falta de planeación estratégica para identificar escenarios futuros la Comercializadora de Partes Automotrices, no tiene continuidad y crecimiento?.

HIPÓTESIS

A través de la aplicación de la planeación estratégica para identificar escenarios futuros la Comercializadora de Partes Automotrices, observará una continuidad y crecimiento sostenido.

OBJETIVO

Proponer un sistema de planeación estratégica para la creación de escenarios futuros en una comercializadora de partes automotrices para lograr la continuidad y crecimiento sostenido de la organización

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

1.1. Antecedentes

Estrategia, es un término de raíces castrenses, es decir, proviene de un legado militar, que se refiere para describir el gran plan para ganar una guerra y se remonta su utilización en la antigua Grecia, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides, comparando las actividades comerciales con las de un general, ya que en una u otra tarea se tienen que elaborar planes y asignar recursos para alcanzar los objetivos y así ganarle al adversario.

La empresa como tal surgió en la época de la revolución industrial, el invento de la máquina de vapor hizo que las empresas evolucionaran de manera rápida.

Después de la primera guerra mundial, debido a la automatización surgió un nuevo concepto de la empresa ya como un organismo social. En la década de los sesentas es considerada como un sistema (sistema abierto), constituido por subsistemas, así como también un suprasistema, es decir, el entorno.

Los puntos de vista modernos sobre la estrategia fue introducida en la obra "Teoría del Juego", cuyos autores son Von Neumann y Morgentern, consideraban la estrategia como una serie de actos que ejecuta una empresa.

Sin embargo, durante la década de los setentas adquiere mayor importancia y formalidad, ya que debido al ambiente turbulento era difícil predecir el futuro como se venía haciendo, por lo que tenían que buscar la manera de ajustarse, comprender y anticiparse al medio ambiente turbulento.

En la actualidad este término ha sido utilizado en el ámbito de la mercadotecnia, que es una forma civilizada de guerra, en virtud de que la competencia es el enemigo y por consiguiente se convierte en una guerra de mercados, en la figura 1 se puede

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

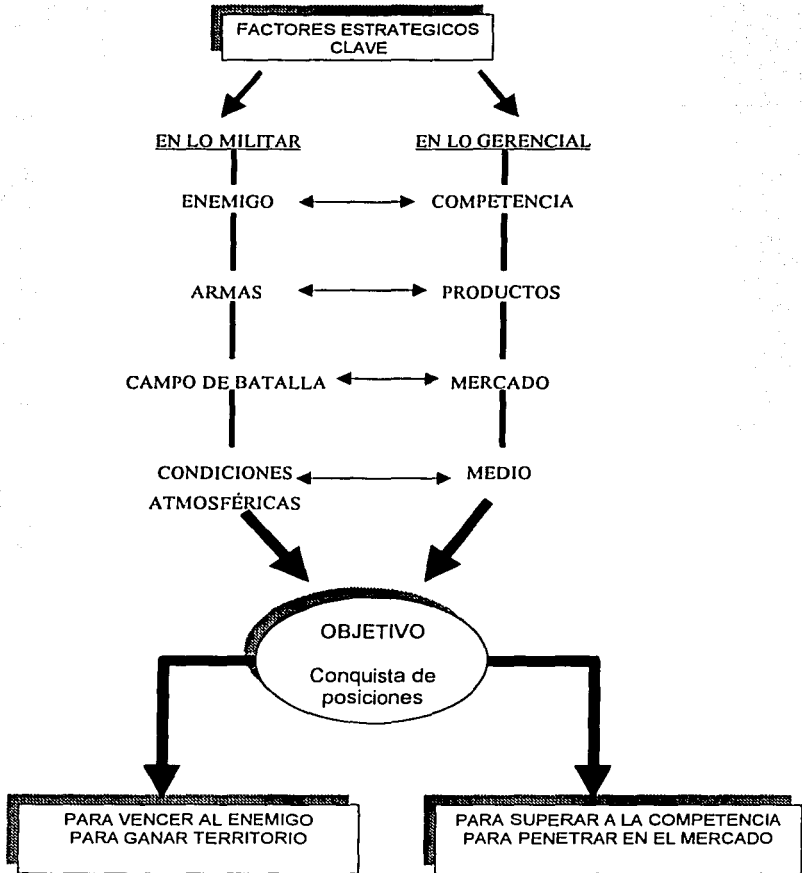


FIG. 1.- FACTORES ESTRATEGICOS CLAVE EN LO MILITAR Y LO GERENCIAL

Fuente: Martínez Villegas Fabián, Planeación Estratégica Creativa. Pág. 70.

observar como los factores estratégicos de una guerra se pueden aplicar a nivel gerencial.

Una estrategia son los planes y acciones congruentes que realiza toda organización a nivel dirección como respuesta a los retos del medio ambiente, con objeto de garantizar que los objetivos básicos de toda organización se logren, estos son a largo plazo y de gran alcance que incluye misiones, objetivos, programas, tácticas, para llevar a cabo o implantar las estrategias. El diseño de estrategias es la clave para enfrentar los cambios y encontrar la manera de adaptarnos a los nuevos retos que nos presenta el entorno y sobre todo lo importante que puede llegar a ser para delimitar el futuro de una organización.

En los diversos conceptos sobre estrategias encontramos elementos comunes que deben considerarse para su formulación como: planes, objetivos, recursos, acciones, medio ambiente, políticas, que definen a la organización y sus negocios, da contestación a preguntas básicas como:

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

Estas consideran que la determinación de metas, el análisis de la situación y la planeación siempre deben darse antes de cualquier acción que realice la empresa.

Mintzberg conceptualiza a la estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo"¹, con este concepto no le da importancia a los objetivos, planes y recursos de la empresa, considera que no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y que en la práctica está haciendo, es decir, Mintzberg enfatiza en la acción y lo único que necesita es un patrón de una serie de actos de

1. Mintzberg, Henry. "El Proceso Estratégico" México, Ed. Prentice Hall

la organización y en el actuar de la misma se determina la estrategia a seguir.

Ahora bien, otro término también de raíces militares es la TÁCTICA, utilizado en los negocios y que representa los planes individuales para ganar una batalla o el plan de cada departamento o unidad de la Organización, para lograr el éxito de las estrategias.

A continuación se presenta una breve relación entre la **estrategia y sus tácticas**.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA

ESTRATEGIA *	TÁCTICA
1. Las decisiones para el plan general son realizadas por los directivos de primer nivel	1. Cada jefe de departamento o unidad, realiza su plan particular
2. Es a largo plazo (más de cinco años)	2. Es a corto plazo (uno a cinco años)
3. Es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales	3. Es un medio para alcanzar los objetivos particulares de un departamento o unidad
4. Resultados a futuro	4. Resultados mediatos
5. Planes elaborados de manera general	5. Planes más detallados

* CADA ESTRATEGIA PUEDE TENER UN SINNUMERO DE TÁCTICAS

1.2 Definición y concepto

Definición

Estrategia viene del griego *strategos*, que significa "un general" y ésta proviene de raíces que significan ejército y acaudillar.

Literalmente *strategos* significa el arte de los generales.

El verbo *estratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"

Conceptos

Estrategia es el arte de preparar un plan de campaña.

El arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva.

El arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar una batalla.

Charles H. Tabel

Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.

Kenichi Ohmae

Es una fórmula amplia para orientar en qué se va a lograr, cómo se va a competir, en que mercado se va a participar y con que elementos se va a luchar.

Fabian Martínez Villegas

Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.

Christensen R. Andrewisk

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Ross y Kami

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Kenneth Andrews

Estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

Henry Mintzberg

Como podemos observar todos estos conceptos tienen elementos comunes, como son medio ambiente, misión, análisis de la situación y lo más importante como aplicar sus recursos, dentro de estos se encuentran implícitas los objetivos, políticas y programas.

Asimismo de las definiciones anteriores una estrategia debe responder a preguntas como:

- ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
- ¿Cuáles son nuestros competidores?
- ¿Cómo debemos penetrar en el mercado tanto presente como futuro?

1.3. Conceptos tradicionales de la estrategia

En el punto anterior, se mencionan diferentes conceptos de estrategia, la cual ha sido utilizada de diferentes maneras, sin embargo, a continuación se presentan cinco puntos de vista diferentes de lo que es la estrategia: *plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva*, que algunos autores las consideran como tradicionales y las llaman las cinco p de la estrategia.

1.3.1. La estrategia como plan

Es considerada como plan o curso de acción determinado o una serie de guías para solucionar una situación que se le presenta a la empresa, que podría ser, por ejemplo, el lanzamiento de un producto y como captar el mercado.

De acuerdo a este concepto las estrategias tienen dos puntos importantes que pueden ser generales o específicas.

- 1) Se elaboran antes de las acciones
- 2) Tienen un propósito determinado

En la milicia es "trazar un plan de guerra"

En la Teoría del Juego "Un plan completo.."

En la administración plan unificado..."

1.3.2. La Estrategia como pauta de acción

Es considerada como una maniobra para vencer al enemigo o competidor, donde las amenazas y las artimañas y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas y así obtener una estabilidad de los planes y patrones establecidos, ubicando a la estrategia en un escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan el movimiento en otra y así sucesivamente.

1.3.3. La estrategia como patrón

El significado de patrón en sí es modelo o tipo a seguir en un flujo de acciones consistentes para lograr lo que deseamos que se produzca, se pueden establecer direcciones específicas para las organizaciones y asimismo establecer cursos de acción predeterminados, toda organización tiene una estrategia (no necesariamente eficaz), aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito.

Este tercer concepto, establece a la estrategia como un modelo, un comportamiento intencional o no, gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia, o sea que se supone que hay un plan detrás del patrón y que en muchas ocasiones no existe ningún plan, los patrones pueden surgir sin advertirlo.

1.3.4. La estrategia como posición

En este caso la estrategia es la fuerza mediadora entre organización y medio ambiente, ubicándola en un entorno externo y en posiciones concretas, mediante un plan, pauta de acción o en razón a un patrón de comportamiento, por lo que esta estrategia es compatible con las antes ya mencionadas.

1.3.5. La estrategia como perspectiva

Surge de experiencias previas en donde a través de los éxitos y fracasos de manera gradual se forma una perspectiva de lo que funcionó bien y es la que llevará a la organización a una posición exitosa en el medio ambiente que se desarrolla.

1.4. El Proceso de la formulación e implantación de la estrategia.

1.4.1. Análisis de la situación

El análisis de la situación, como se puede observar en la fig. 2, se inicia con una base de datos que incluye el desempeño de la organización, tanto pasada como presente y futura, así como también se analizan las tendencias ambientales y como pueden influir en las organizaciones, ya que se evalúan aspectos como mercado, competencia, economía, tecnología, factores de la producción, sociales y demográficos, así como las acciones gubernamentales y legislativas. Asimismo, la identificación de los segmentos de mercado en los cuales la organización debe participar y su posición en comparación con la competencia, por otro lado el análisis de la propia organización y sus procesos es importante para definir sus fortalezas y sus debilidades y competencias clave.

Un buen análisis de la situación incluye la obtención, tanto de hechos como de opiniones, y a través de éste se pueden definir los factores críticos del negocio, las competencias clave y los aspectos más importantes para tener éxito en el futuro y facilitar la formulación e implantación de las estrategias.

Un factor crítico de éxito es un área externa en la cual el desempeño de la compañía debe ser excelente, ya sea satisfacer a los clientes, ser mejor que la competencia o mantener la posición de líder.

Una competencia clave es que una organización haga mejor las cosas que su competencia y por lo tanto obtienen una ventaja competitiva en el mercado, por lo que las competencias clave deben ser lo bastante fuertes para generar un desempeño excelente y obtener el liderazgo en los factores críticos de éxito.

También se recomienda utilizar toda aquella información relevante que pueda servir para el análisis de la situación, sin costo demasiado alto, como por ejemplo: las ventas de los últimos años, utilidades, flujo de caja, depreciación, gasto de capital, base de inversión, utilidades sobre inversión, participación del mercado, cuidando

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACION

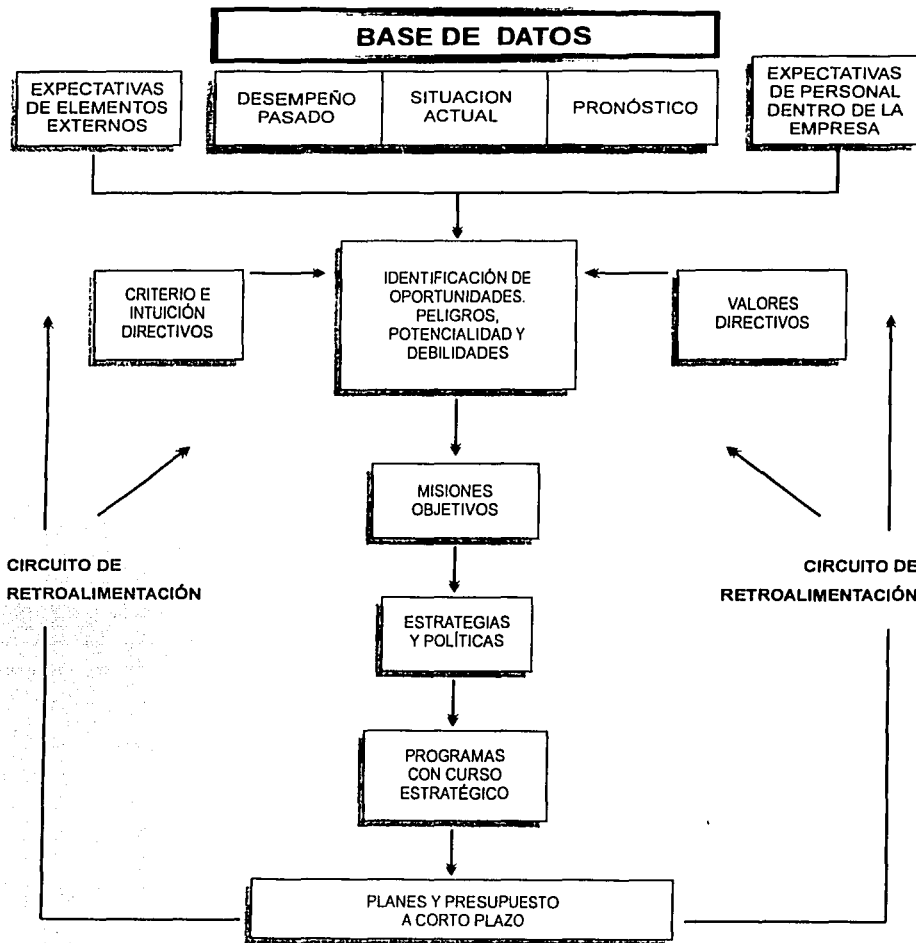


FIG. 2.- MODELO DEL PROCESO DE LA FORMULACIÓN E IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.
FUENTE: Steiner George A. "Planeación Estratégica" Pag. 125

que no se sobresaturen de información, que esto no ayuda mucho, por lo que deberán seleccionar solamente la información necesaria.

Otro renglón importante son los pronósticos, que son supuestos fundamentados sobre las tendencias y circunstancias futuras, que hasta hace algunas décadas se enfocaban al aspecto económico fundamentalmente, en la actualidad existen varios tipos de pronósticos que son de gran utilidad para un análisis de la situación de la organización, como por ejemplo: pronósticos de ventas, pronósticos políticos, pronósticos tecnológicos, pronósticos de los competidores.

Es muy importante la identificación de los factores a pronosticar, si este se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente fidedigna y que metodología se va a utilizar.

1.4.2. Análisis del medio ambiente a través de la Matriz Tows

La matriz Tows es una herramienta utilizada en la Planeación Estratégica para el análisis de la situación y sus siglas significan:

- T = (Treats) Amenazas
- O = (Opportunities) Oportunidades
- W = (Weaknesses) Debilidades
- S = (Strengths) Fortalezas

Y se agrupan de la siguiente manera:

MEDIO AMBIENTE INTERNO	MEDIO AMBIENTE EXTERNO
<ul style="list-style-type: none">• FORTALEZAS• DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• OPORTUNIDADES• AMENAZAS

Harold Konnts menciona: "La Matriz Tows es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización".²

2. Harold Konntz, Administración, pág. 175.

Las fortalezas son los puntos fuertes con los que cuenta la organización, que facilitan el logro de los objetivos organizacionales.

Las debilidades son limitantes que impiden el logro de los objetivos organizacionales.

Las oportunidades son situaciones que se espera que ocurran en el medio ambiente exterior y que podría tener un impacto positivo en el futuro de la organización.

Las amenazas son circunstancias que se presentan en el medio ambiente externo y que pueden afectar a la organización de manera negativa, más sin embargo, en ocasiones esas amenazas pueden convertirse en oportunidades.

Una amenaza es aquella que:

- 1) Ocasionaría enorme daño a las utilidades si se convirtiera en realidad;
- 2) Tiene una probabilidad moderada o grande a ocurrir.

La recopilación y análisis de la información de los ambientes externo e interno, facilitan conocer el ambiente de la organización y evaluar los cuatro factores: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ver fig. 3), con el fin de conocer los principales problemas con los que se enfrenta la organización.

Es indispensable evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades, centrándose en factores económicos, políticos y sociales; avances tecnológicos, evolución y características de mercado.

Asimismo, se debe evaluar el ambiente interno en términos de fortalezas y debilidades con respecto a los recursos humanos, técnicos, financieros, proceso productivo, productos y servicios, así como también los avances tecnológicos.

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (S) Por ejemplo: Las fortalezas en administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería</p>	<p>Debilidades internas (W) Por ejemplo: debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de "fortalezas"</p>
<p>Oportunidades externas (O) (Considérense también los riesgos). Por ejemplo: condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</p>	<p>Estrategia SO: Maxi-Maxi Probablemente la estrategia más exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategia WO: Mini-Maxi Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades</p>
<p>Amenazas externas (T) Por ejemplo: carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen más arriba en el cuadro de "oportunidades"</p>	<p>Estrategia (ST) Maxi-Mini Por ejemplo: uno de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas</p>	<p>Estrategia (WT) Mini-Mini Por ejemplo: atrincheramiento, liquidación o coínversión</p>

Fig. 3. Matriz Tows para la formulación estratégica

Fuente: Harold, Koontz, Administración. Pág. 175.

Matriz Tows

1. La estrategia WT (véase el cuadrante inferior derecho) intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que por ejemplo, la compañía realice una coinvertición, se contraiga o incluso se liquide.
2. La estrategia WO intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas, puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.
4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia SO). Sin duda que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tiene debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.

1.4.3. Formulación de estrategias

Mintzberg nos presenta tres modos de preparar una estrategia (ver fig.4) : **el modo emprendedor**, generalmente la estrategia es desarrollada por el dueño de la empresa y que se basa en su experiencia tomando decisiones atrevidas y riesgosas (utilizando su intuición y corazonadas) buscando siempre el crecimiento de la misma.

La formulación de estrategias hace énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades en el medio ambiente en que se mueve la empresa, básicamente guiadas por las decisiones del dueño, muchas veces utilizando su intuición para atacar agresivamente a la competencia.

En **el modo adaptativo** a diferencia del anterior, a esta le falta una fuente de poder y que el gerente adaptativo está supeditado a terceros. Otra diferencia a la anterior, es que siempre está a la defensiva ante las acciones de los competidores, reaccionando ante cada situación con pasos pequeños e incongruentes.

El resultado de la formulación de la estrategia puede ser reactiva, es decir, prefieren las cosas como estuvieron en el pasado, entran al futuro de frente al pasado y por tanto es hacia donde se dirigen.

El método **modo de planeación**, se caracteriza por tener un marco de referencia y dirección que no tienen los otros dos modos ya mencionados.

La formulación de la estrategia está basada en decisiones sistemáticas y estructuradas, es decir, analizan su medio ambiente identificando sus amenazas y oportunidades con el fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro.

La implantación de estrategias es uno de los pasos más importantes y de los que requieren mayor consideración. Si no se implanta adecuadamente una estrategia, por buena que esta sea, ésta fracasará. Los factores que intervienen en una implantación son la estructura de la organización, según los niveles en los que se desee implantar, el liderazgo de la organización en conjunto con la planeación de

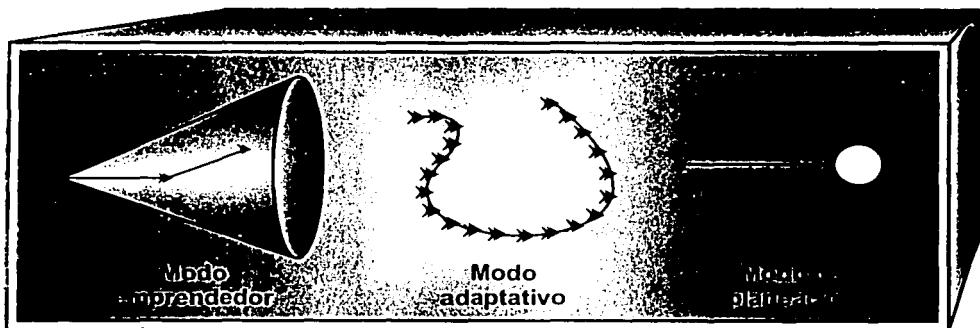


Fig. 4.- TRES MODOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Fuente: James A.F. Stoner, Administración, pag. 131.

recursos humanos que garantice que se cuenta con el personal adecuado y la motivación del personal hacia el logro de la misión de la organización, condicionada a satisfacer necesidades individuales por el esfuerzo realizado.

Por lo tanto se puede concluir que tanto el diseño como la implantación, dependerá del tipo de organización a la que se refiera considerando los objetivos, planes y recursos.

1.5. Clasificación y uso de las estrategias

Es importante comprender que no existe un sistema de planeación que deba implantarse en cada organización, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa u organismo, ya que varía una de otra.

Depende considerablemente del nivel de diversificación de la misma y de los niveles en los que se lleva a cabo la planeación.

El nivel de diversificación en la variedad de bienes y servicios producidos y el número de diferentes mercados atendidos y se clasifican en:

- Empresa de ramo dominante: Se refiere aquella que atiende varios segmentos de un mercado en particular.
- Empresa de ramos afines: Es la que ofrece una diversidad de productos similares en un mercado en particular.
- Empresa de ramos diferentes: Es la que ofrece diversos bienes o servicios a mercados diferentes.

En la planeación estratégica podemos diferenciar tres niveles de estrategias para llevarse a cabo la planeación (ver fig. 5).

- 1) Nivel corporativo
- 2) Nivel de negocios
- 3) Nivel funcional

1.5.1. Estrategia nivel corporativo

Esta estrategia es formulada por los gerentes de primer nivel en las organizaciones que tienen más de una línea de negocios. La diversificación es una de las características de la planeación y elaboración de estrategias corporativas.

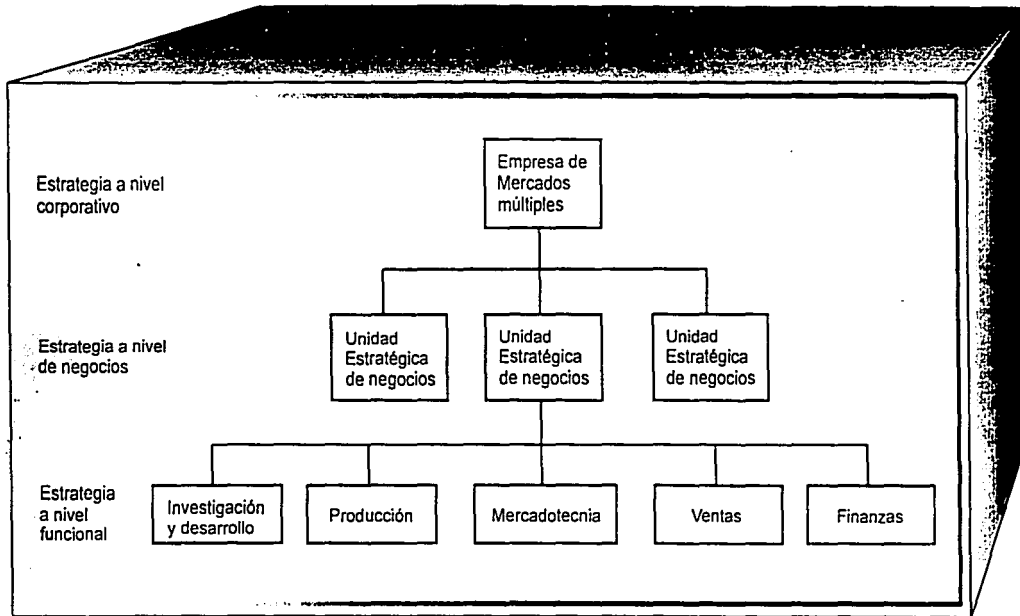


FIGURA 5. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Fuente: James A.F. Stoner/Charles Wankel. "Administración". Pag. 138

Los gerentes de primer nivel deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿En que actividad debe participar la empresa?
- ¿Cómo han de asignarse los recursos para alcanzar los objetivos.

Para responder a estas preguntas deben de saber:

1. ¿Qué negocios son rentables y cuáles no?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cómo adquirir y asignar los recursos de cada una de las actividades en las que va a participar la empresa.?
4. Qué tecnología se usará
5. Determinar cada una de las funciones de cada actividad

1.5.1.1. Estrategias de crecimiento a nivel corporativo

Las estrategias de crecimiento más comunes en este nivel son:

1.5.1.1.1. La integración hacia atrás

Se refiere a una cadena de actividades en el proceso de un producto y en la que interviene la empresa adquiriendo las compañías proveedoras, es decir, las que proporcionan los bienes y servicios para la elaboración de un producto, para controlar la calidad de la materia prima, entrega puntual, estabilidad en los precios, con el objeto de tener el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado costosos o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

1.5.1.1.2. La integración hacia adelante

En la cadena de actividad, se acerca el producto al consumidor final. Implica aumentar los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar esta estrategia es a través de otorgar franquicias.

1.5.1.1.3. La integración horizontal

Esta estrategia se refiere a que cuando la empresa absorbe a otras empresas competidoras con el objeto de ampliar su participación en el mercado y poder mejorar su posición corporativa.

Las alianzas estratégicas por medio de joint ventures es una opción a las modalidades tradiciones de integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

1.5.1.1.4. La diversificación concéntrica

Se le conoce también como diversificación afin o relacionada y sucede cuando una empresa adquiere o crea una nueva que tenga relación con su giro, en términos de tecnología, mercados o productos, normalmente la empresa de ramos afines es la que realiza esta diversificación, operando como una unidad estratégica de negocios.

1.5.1.1.5. La diversificación por conglomerado

Las empresas que operan en ramos diferentes son las que normalmente usan esta estrategia. Cuando la organización añade bienes o servicios diferentes al giro principal en un mercado nuevo para ella.

1.5.2. Estrategia nivel de negocios

Las estrategias a nivel de negocios son diseñadas para grandes corporaciones multidimensionales compuestas por Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), con ello nos referimos a que cada una de estas unidades se manejan independientemente una de la otra, tienen misión y metas propias, clientes y área geográfica específica, facilitando así su manejo y sus resultados son revisados a través del flujo de efectivo, balance general y su estado de resultados y cada unidad

es responsable de implantar y desarrollar su plan estratégico, apoyados obviamente por el nivel corporativo quien determina la línea a seguir.

En la estrategia a nivel de negocios la principal preocupación de la organización es lograr el posicionamiento en el mercado y la diversificación.

Para posicionarse es importante hacer un análisis del medio ambiente en que se desenvuelve, principalmente con los competidores, con el fin de realizar actividades diferentes a las que realizan ellos y sobre todo sostener y desarrollar ventajas competitivas, para ello deben seleccionar una estrategia que sea apropiada de acuerdo a sus recursos y capacidades de la empresa.

La efectividad de cada estrategia depende de varios factores como son: el medio ambiente externo de la empresa, los recursos y capacidades de la misma y una vez elegida la estrategia debe ponerse en marcha.

En este nivel se hacen los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué negocios pueden ser atractivos dentro del nuevo mercado?
- ¿Cuáles productos o servicios se pueden ofrecer?
- ¿Cuáles son los clientes y cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cómo se va a administrar el nivel funcional?

La UEN es la encargada de determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo llevar su negocio a lograr sus objetivos, con el fin de ofrecer valor a los clientes y lograr una ventaja competitiva mediante el aprovechamiento de los recursos y capacidades en mercados de productos específicos e individuales en el que desea posicionarse.

1.5.2.1. Tipos de estrategias a nivel de negocios

1.5.2.1.1. Modelo del ciclo de vida del producto

Este es un enfoque que clasifica a los negocios de acuerdo a su etapa en el ciclo de vida del producto. Como las personas los productos experimentan un ciclo de vida, nacen, crecen, maduran y mueren, dicho de otra manera, para un producto es desarrollo, crecimiento, madurez, declive y desaparición.

En la fig. 6, se pueden observar las diferentes etapas que experimentan los productos durante su vida útil.

El eje vertical indica si el volumen de ventas se incrementa, se mantiene estable o se reduce. El eje horizontal indica el tiempo.

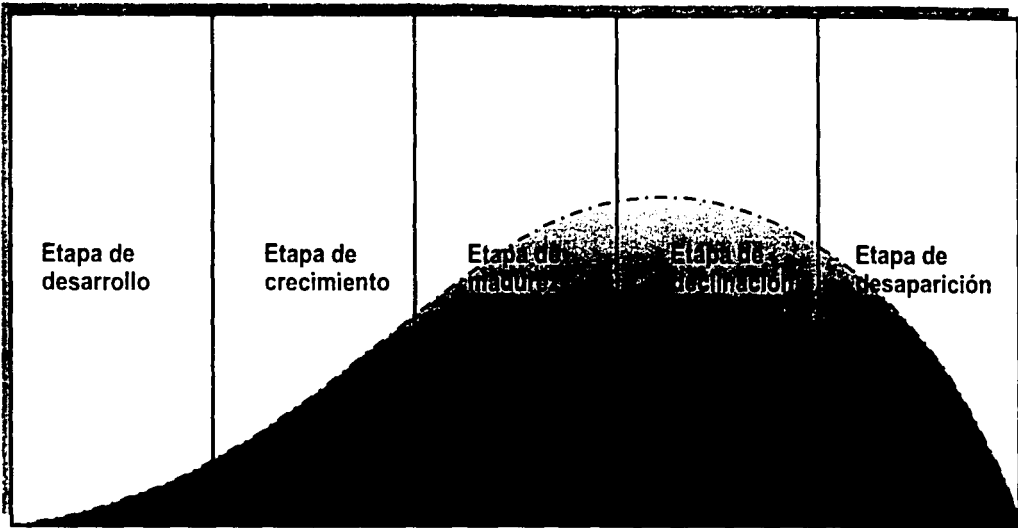
La fase de introducción se refiere a la investigación y desarrollo del producto, buscar nuevos mercados, nuevos financiamientos, así como la expansión de la organización.

En la fase de crecimiento lo que se busca es que el producto llegue al cliente con una nueva característica que lo diferencie de la competencia, con el objetivo de incrementar las ventas.

En la etapa de madurez lo que se busca es la reducción de costos por unidad, una mayor participación en el mercado y asimismo que la fijación de precios sea más competitiva.

Durante la fase de declive se caracteriza por la baja participación en el mercado y por ende bajo crecimiento.

En la etapa de desaparición el producto en ocasiones reduce considerablemente sus ventas y en algunos casos es preferible descontinuarlo o si es necesario se vuelve a reiniciar este proceso mediante la investigación y desarrollo del producto.



VENTAS
26

TIEMPO

FIG. 6.- MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
FUENTE: D.F. Abell / J.S. Hammond "P. Estratégica de Mercado" pag. 73

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.2.1.2. Genéricas

1.5.2.1.2.1. Liderazgo en costos

Al implantar la estrategia de liderazgo en costos, lo que se busca es una ventaja competitiva, fabricando productos estandarizados sin ninguna característica especial para el cliente, al costo más bajo y que sea pertinente, obviamente, con la calidad, en relación con los competidores y que sea aceptado por los clientes, sin olvidar las fuentes de diferenciación que ellos valoran.

Los rendimientos superiores al promedio se obtienen reduciendo costos en forma continua y en mayor medida que los competidores ofreciendo a los clientes productos a los precios más bajos y niveles aceptables de características diferenciadas.

Los costos se pueden reducir por medio de inversiones en nuevas instalaciones, reducir los gastos generales, la fuerza laboral, el área de servicio.

Los riesgos que corre la estrategia de liderazgo en costos, son variadas solo mencionaremos los tres más importantes.

El primero de ellos son las innovaciones tecnológicas, que en un momento dado el equipo de fabricación puede volverse obsoleto y, por tanto, no se pueda competir con los rivales; otro de los riesgos es un enfoque excesivo y que en ocasiones no se detecta a tiempo el cambio muy significativo en las necesidades de los clientes. El tercer riesgo es la imitación, es bien sabido que nuestros enemigos (competidores) siempre están al tanto de lo que hacemos, por lo que en ocasiones ofrecen al cliente el mismo producto a un precio más bajo que el líder en costos.

1.5.2.1.2.2. De diferenciación

Mediante la implantación de la estrategia de diferenciación las empresas ofrecen a sus clientes productos que tienen características diferentes que le dan valor a sus productos y por ende cobran precios de primera.

La empresa está obligada a ser única o percibida como tal, para que ésta tenga el éxito, concentrándose en la inversión y el desarrollo continuo de características que diferencien los productos en forma que los clientes valoren. Un producto puede ser diferenciado en una cantidad de formas casi infinita, de hecho casi cualquier cosa que una empresa puede hacer para crear un valor real o percibido para los clientes constituye la base de la diferenciación.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación sería que los clientes consideren que el producto que están comprando a un precio más elevado no ofrezca características diferenciadas que excedan sus necesidades, es decir, ofrezcan el valor que están dispuesto a pagar. Otro riesgo sería la imitación de las características de la diferenciación, por lo que las empresas deben estar atentas para que sus rivales no puedan imitar con rapidez y a bajo costo el producto.

1.5.2.1.2.3. De enfoque

- a) Bajo costo enfocado
- b) Diferenciación enfocada
- c) Bajo costo/diferenciación

La base de éxito de estas estrategias es que la organización pueda cubrir un segmento de la industria lo bastante grande y tenga buen potencial para el crecimiento ofreciendo productos que cubran las necesidades del cliente.

Ahora bien, la estrategia de enfoque se puede combinar con la estrategia de liderazgo en costos o con la diferenciación, con el objeto de cubrir las necesidades del cliente ofreciendo productos diferenciados en relación con los de la competencia.

Por lo que la empresa debe buscar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que sus competidores no puedan satisfacer de manera adecuada.

Uno de los riesgos de las estrategias de enfoque es que el competidor pueda utilizar todos los recursos con que cuenta para servir un segmento limitado de clientes o bien una reducción de las diferencias en las necesidades entre los clientes de un segmento competitivo limitado y el mercado de toda la industria.

1.5.3. Estrategias nivel funcional

En este nivel las estrategias son la base para la administración de las áreas funcionales y asimismo la base para las estrategias a nivel de negocios e implica la combinación de la planeación táctica y estratégica.

1.6. El Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Porter establece que en la naturaleza de la competencia de una industria esta compuesta por cinco fuerzas (ver fig. 7).

- 1) La rivalidad entre empresas que compiten
- 2) La entrada potencial de nuevos competidores
- 3) Productos sustitutos
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) El poder de negociación de los clientes o consumidores.

1.6.1. La rivalidad entre empresas que compiten

Esta es la más importante de las cinco fuerzas, ya que el grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores y estas pueden atacar reduciendo sus precios, mejora de la calidad, mejorar las características del producto, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad también aumenta cuando los consumidores cambian de una marca a otra con facilidad.

Por lo que las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

1.6.2. La entrada potencial de nuevos competidores

Es común que las empresas nuevas puedan entrar al mercado mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización y a pesar de las barreras de entrada existe la posibilidad de que entren sin mayor dificultad a la competencia.

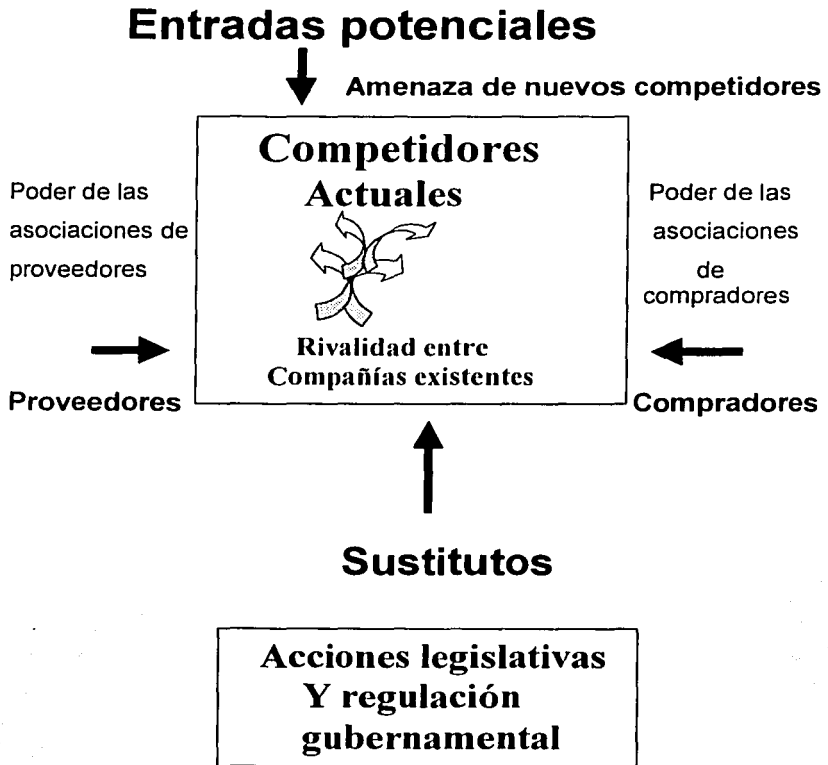


FIG. 7. FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL

FUENTE: Michael E. Porter, "ventajas Competitiva" pág. 23

1.6.3. Productos sustitutos

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

1.6.4. El poder de negociación de los proveedores

En ocasiones los proveedores y fabricantes hacen alianzas para poder ofrecer precios razonables, mejora de la calidad, nuevos servicios, entregas justo a tiempo, costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas la partes interesadas.

1.6.5. El poder de negociación de los clientes o consumidores

Cuando los consumidores son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza competitiva importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquéllos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias, por lo que tendrán mayor poder de negociación para los precios de ventas, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

Los clientes pierden su poder y pagan precios más altos cuando se ven forzados a comprarle a una empresa que opera en una industria sin rivales y pasan a los clientes los costos más elevados.

1.7. Planeación

1.7.1. Importancia

El Proceso Administrativo es una herramienta que nos ayuda a lograr conjuntar los esfuerzos individuales para lograr un trabajo en equipo. Cada paso o etapa del Proceso Administrativo tiene su grado de complejidad, ninguna es menos importante que la otra.

La Planeación es uno de los pasos del Proceso Administrativo, que consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los objetivos, políticas y principios que lo habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo.

La Planeación implica una visión al futuro, hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo, además de ser un requisito indispensable, porque permite a los administradores, que son los más indicados para llevar a la organización al éxito, determinar los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará.

1.7.2. Conceptos Generales²

"El poder predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes"

Henry Fayol

"La planeación es decir en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre donde estamos y a donde queremos llegar"

Harold Koontz y Ciril O'Donnell

2. Steiner George. "Planeación Estratégica". Ed. C.E.C.S.A., pags. 336/337

El proceso continuo de emprender decisiones (tomar riesgos) en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación".

Peter Drucker

1.7.3. Proceso

El Proceso de Planeación es un medio por el cual se investiga hacia dónde se dirige la organización, así como para el establecimiento de los objetivos y se puede resumir en tres pasos:

- 1) Análisis de la situación tanto pasada, presente y una estimación del futuro.
- 2) Establecimiento de los objetivos para especificar los resultados esperados y señalar los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de los pronósticos, programas, presupuestos, procedimientos, políticas, metas y estrategias.
- 3) Cursos alternativos de acción, que consiste en buscar y examinar sus puntos fuertes y débiles para seleccionar el curso de acción más conveniente para el logro de los objetivos.

1.7.4. Instrumentos de la Planeación (Etapas)³

1. Pronósticos

Los pronósticos son un requisito previo de la planeación y tienen como característica principal el tiempo y unidades que se esperan gastar, vender, producir. Pronosticar es el proceso de utilizar información pasada y actual para predecir acontecimientos futuros.

3. Apuntes del Prof. Francisco Ramírez Ornelas

2. Programa

Conjunto de actividades con tiempo de inicio y tiempo de terminación, para alcanzar un objetivo y que contiene todas las actividades necesarias para lograrlo, conteniendo datos como la asignación de cada actividad e identificar el orden y duración de cada una, fijando los tiempos requeridos para su ejecución.

3. Presupuesto

Plan de un solo uso presentado en forma numérica, como son estado de los egresos, de los ingresos, requerimientos de gasto de capital como maquinaria y equipo, que pueden ser financieros, si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, costos, utilidades, pérdidas, gastos y no financieros si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades, tales como horas hombre, capacidad utilizada o unidades de producción que pueden ser presupuestados para su evaluación diaria, semanal o mensual, asimismo se pueden clasificar en presupuesto aprobado, ejercido o ajustado.

4. Procedimiento (Rígido)

Conjunto de actividades lógicas y cronológicas relacionadas que nos llevan a un fin, presentando en forma detallada la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

El procedimiento deberá contener los siguientes datos:

- Título
- Propósito
- Normas de Operación
- Diagrama de Flujo
- Descripción de Diagrama de Flujo
- Relación de Archivos Administrativos
- Relación de Formatos y sus Características Físicas y Operativas
- Instructivos de llenado

5. Políticas (Flexible)

Guía de acción para las decisiones programadas. Establece los parámetros para la toma de decisiones.

6. Metas

Fines deseados futuros con todo aquellos que se compromete a lograr la organización, se presentan en términos de tiempo y porcentaje. Ej. En el año 2003 se incrementarán las ventas en un 30%, o en el año 2010 se incrementara en un 60% el mercado potencial.

7. Estrategia

Cursos de acción a seguir para cumplir las metas. Son ajustables y cambiables. Conjunto de tácticas, las estrategias se aplican con fines competitivos, su duración va de menos de un minuto a más de tres años.

1.7.5. Tipos de planeación

1.7.5.1. Planeación estratégica

Planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales, además desempeña un papel importante para lograr el equilibrio entre el corto, mediano y largo plazos.

La planeación estratégica, da respuesta a las preguntas:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?

Además:

- Las estrategias son establecidas por los gerentes de primer nivel
- Establece los objetivos organizacionales
- Une los planes de la planeación táctica y operativa
- Establece los lineamientos a seguir.

La importancia de la planeación estratégica ha aumentado en esta última década, debido a los cambios tan drásticos en el medio ambiente, ya sea tecnológica o económicamente, por otro lado, permite a través de un proceso analizar la situación presente y la que nos espera en un futuro, además determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

En el proceso de la Planeación Estratégica intervienen ocho pasos que son:

- 1) Identificación de la misión, objetivos y metas;
- 2) Diagnóstico de amenazas y oportunidades;
- 3) Diagnóstico de fortalezas y debilidades;
- 4) Generación de estrategias alternativas;
- 5) Elaboración de un plan estratégico;
- 6) Desarrollo de planes tácticos;
- 7) Control y evaluación de resultados;
- 8) Retroalimentación del proceso.

Debemos tener presente que la planeación estratégica, táctica y operativa, no son planes independientes, sino que a través de la planeación estratégica, se integran para el logro de los objetivos de la organización.

1.7.5.2. Planeación táctica (mediano plazo, de uno a cinco años)

Este también es un término de origen castrense y es utilizado dentro del contexto de los negocios.

CONCEPTOS

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

Certo, Samuel

"Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa".

Aguirre, Octavio

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

Gómez, Ceja

La planeación táctica se refiere a los planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, a fin de apoyar a la planeación estratégica a lograr sus objetivos. El período de planeación puede variar de acuerdo a las características de cada organización y este puede ser de uno a cinco años.

Ahora bien, en el proceso de toma de decisiones se pueden establecer cuatro puntos principales:

- 1) Proyectar la selección de planes específicos hacia un futuro de mediano plazo.
- 2) Desarrollar y planear cursos de acción a seguir
- 3) Traducir los planes en presupuestos y proyecciones financieras

- 4) En caso de existir una brecha, diseñar y desarrollar nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

La selección de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la organización es de suma importancia para el logro de los objetivos de la misma, ya que los logros se visualizan pero los planes para alcanzarlo deben basarse en hechos, no sólo con cerrar los ojos y crear una visión, por arte de magia se va a dar.

Por eso la importancia de desarrollar y planear los cursos de acción a seguir, apoyados con los presupuestos y proyecciones financieras, como son los estados financieros proforma, (estados de resultados y balances generales proforma) así como proyecciones de flujo de efectivo para un período determinado. Los estados proforma permiten a los gerentes de primer nivel tomar decisiones para realizar cambios en los resultados pronosticados, si consideran que no son convenientes para la organización, estableciendo nuevas actividades del proceso de planeación a mediano plazo. Los presupuestos dan la pauta a cómo los recursos se habrán de asignar en un determinado período por cada área funcional y se consolidan a los altos niveles de la organización.

1.7.5.3. Planeación operativa (corto plazo, menos de un año)

CONCEPTOS:

"Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos"

Stoner, James

"Son planes a corto plazo los que se desarrollan para actividades operativas de la organización"

Aguirre, Octavio

"Un proceso de planeación que maneja objetivos y actividades a corto plazo"

Donnelly

En los conceptos mencionados se establece claramente que son planes a corto plazo y el periodo puede ser de menos de un año, basado en presupuestos operacionales que reflejan los planes estratégicos y tácticos dentro de las decisiones actuales con el fin de tener operaciones eficientes.

Otro elemento que se menciona son los objetivos a nivel operativo que son establecidos por los jefes supervisores de cada área funcional en base al plan general de la organización.

Es importante que todas las organizaciones pequeñas, medianas o grandes cuenten con sus manuales de procedimientos que sirven de guía para la toma de decisión y una orientación para la acción.

Asimismo, la planeación táctica se apoya con los programas operativos que contienen las actividades concretas que se tienen que realizar en el tiempo asignado, así como la prioridad de cada una de ellas que se deben cubrir, así como la formulación de presupuestos operativos de estados financieros proforma para el siguiente período, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por los ejecutivos de primer nivel.

1.7.5.4. Planeación Hoshin Kanri¹

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es "Administración por Políticas" para establecer la dirección estratégica (Brújula Gerencial). Hoshin Kanri es una metodología gerencial para desplegar e implementar estrategias. Alinea la organización con el cambio del ambiente externo. Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse. Moviliza a toda la organización para cerrar brechas.

Hoshin Kanri, es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar la planeación y el control de la gestión, alrededor de las

1. Internet Dirección Home > Experto > Respuestas

cuestiones críticas del mismo. Algunas de sus características principales son:

- Soportar un sistema de planeación capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hace día a día la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito.
- Integrar la calidad en la gestión empresarial.
- Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía o "juego de pelota".
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional
- Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas.
- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

En síntesis, es un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias hoy, que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana.

Hoshin Kanri es una metodología que tiene como objeto comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito. Y según muchas de las empresas ganadoras del Premio Deming, Hoshin es una de las piezas claves en su éxito. Es el sistema gerencial destinado a asegurar el éxito de un negocio a partir de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual)

con el plan estratégico y el plan anual (viabilidad futura). Integra la calidad a la gestión empresarial y a la vez conduce a enfocar los procesos verdaderamente críticos. Ha contribuido a consolidar el desarrollo competitivo de Japón y progresivamente se implementa con resultados extraordinarios en organizaciones de occidente.

A continuación se presente matriz comparativa de los tipos de planeación.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS TIPOS DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN CARACTERÍSTICAS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA	PLANEACIÓN OPERACIONAL
La establece	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos, políticas y estrategias son establecidas por la alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe de Departamento establece sus objetivos, en base al objetivo general de la organización (mandos intermedios) 	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza en los niveles más bajos Los supervisores toman decisiones inmediatas
Medios y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Se centra en hacer las cosas correctas (eficacia) 		<ul style="list-style-type: none"> Procura hacer bien esas Cosas (eficiencia)
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Corto plazo
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Sirve de equilibrio entre corto y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Plan detallado 	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto ordenado de operaciones
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Planes generales (largo alcance) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan detallado (mediato) 	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto ordenado de operaciones (inmediato)
Fines	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el liderazgo y competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> Como cumplir metas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Es un medio para evaluar los resultados de la empresa
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ¿Dónde estamos ahora? Determinación de alcances 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo llegamos allá? 	<ul style="list-style-type: none"> Acción
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Alto por las turbulencias de los entornos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo

LA ESTRATEGIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN

43

CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Antecedentes

En la década de los treinta era común que las empresas se administraran en base a experiencia e intuición, debido a que los cambios en el medio ambiente eran lentos.

La planeación estratégica formal fue introducida en el año de 1950 por algunas empresas comerciales, utilizando una gran gama de términos para describirla, como son: "planeación de mercadotecnia", "planeación de mercado" "planeación estratégica de mercado", "planeación de negocios" "planeación a largo plazo" "planeación estratégica", "administración estratégica" y la cual a través del tiempo se ha ido perfeccionando, al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas han implantado este sistema de planeación. Cabe mencionar que cada organización debe diseñar su propio sistema de acuerdo a las características de la misma y a sus necesidades, puesto que no todas las empresas son iguales.

A mediados de los 60's cobró gran fuerza la llamada planeación estratégica, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff "Estrategias Corporativas" publicado en 1965.

La planeación estratégica para cualquier empresa es la función administrativa básica por excelencia, cuando esta se realiza adecuadamente y cualquiera que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica se expone al fracaso inevitable.

Sin embargo, algunos directivos rechazan la idea de aplicarla, algunos piensan que la experiencia es lo mejor y se niegan aceptarla porque consideran que no tiene utilidad alguna.

En la actualidad, dada la evolución que ha tenido la planeación estratégica y en contraste con los conceptos tradicionales, se dice que este tipo de planeación es la que realizan los miembros del primer nivel, orientados a la toma de decisiones de gran importancia para la permanencia de una organización determinante para el logro de objetivos y metas, ya sean de corto, mediano o largo plazos. Asimismo,

dentro de las organizaciones existen, en los más altos niveles, momentos de decisión que son inmediatos, que se deben aplicar exclusivamente en el corto plazo, que son básicos para el desarrollo de la organización y que por tanto, son estratégicos.

2.2. Elementos

MISIÓN

La misión representa el encargo que da la sociedad a una organización o unidad responsable, es la razón que justifica la existencia de la misma, le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental. La misión se presenta como un breve enunciado o una declaración que explica la razón de ser de la organización, departamento o unidad responsables.

La misión y el propósito es la descripción breve de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos con sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto o servicio y de su mercado principal.

Conceptualizar la misión no es fácil, debido a que es difícil llegar a una exposición práctica y efectiva para orientar el comportamiento estratégico de una organización, ya que no se define por su rama industrial o comercial, por su razón social, ni por las características tangibles de su producto.

La misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico.

Por lo tanto, la misión es el propósito o razón de existir de una organización y que a través de las siguientes preguntas se hace su declaración:

- ¿Cuál es nuestro ramo de actividad?
- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?

A través de la misión podemos describir a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.

Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas, con el fin de establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el comienzo para delimitar tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de sus estructuras.

Por lo anterior, la misión guía la continuidad de una organización, para lograr sus objetivos y pueda sobrevivir en el medio ambiente que se desarrolla. Asimismo, se convierte en la parte principal para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendente a posicionar, entre clientes y público en general, los productos y la imagen corporativa de una organización.

Una vez identificada la misión y el propósito de la empresa podemos proceder a formular su enunciado, el cual no debe ser estrecho o muy amplio, sino que debe ser preciso en su concepto.

Una editorial puede utilizar los conceptos "edición de libros técnicos como también "comunicaciones técnicas". En el primer concepto se entenderá que sólo produce libros técnicos y en el segundo, la identificará como productora de todo tipo de libros e igualmente de programas de radio y televisión para difundir conocimientos técnicos de cursos, de servicios de teleproceso y a un diseño de anuncios luminosos, en este caso el concepto es muy amplio sin un propósito específico.

VISION

¿Qué es la visión? Muchas veces hemos oído comentar entre los gerentes que tal persona tuvo una gran visión y llevó a su organización al éxito. Por consiguiente podemos decir que la visión es una actitud, un conjunto de valores, aspiraciones que son fundamentales en toda organización, a través del esfuerzo planeado y

coordinado de todos los miembros de la misma o también que es una imagen de los gerentes de primer nivel que representa un escenario futuro altamente deseado.

A continuación se mencionan algunos conceptos de lo que es la visión:

"Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro"

Corona Funes

"Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad."

Certo, Samuel

"Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios."

Morrisey, George

Para definir la visión de una organización a futuro, es necesario hacernos tres preguntas básicas:

- ¿Hacia dónde se dirige la organización?
- ¿En qué debemos concentrar nuestros esfuerzos?
- ¿Cómo sabemos que se está haciendo lo correcto?

OBJETIVO

Definición

La palabra objetivo proviene de dos raíces: *jactum*, que significa lanzado y la preposición *ob* que significa hacia, por lo que se puede aseverar que un objetivo es aquello que se lanza hacia un fin concreto y preciso.

Concepto

Puntos vitales que dan vida al organismo social donde se desenvuelve el acto o la acción.

Descripción de los resultados que deben ser alcanzados. Es un logro deseado o un resultado esperado.

La planeación se inicia con el establecimiento de los objetivos futuros, que pueden ser a corto (menos de un año), mediano (uno a cinco años) y largo plazo (más de cinco años), los cuales deben satisfacer las expectativas de los grupos de interés, determinándose la prioridad y el tiempo en que se deben lograr los objetivos, ya que el logro de un objetivo es más importante que otro, de ahí que deben ser evaluados y clasificados, en virtud de que una planeación eficaz así lo requiere

Peter Drucker menciona que los objetivos deben establecerse en por lo menos ocho áreas del rendimiento de la organización: posición en el mercado, innovaciones, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, rendimiento y responsabilidades de la gerencia, rendimiento y actitudes de los empleados y la responsabilidad social y que la dificultad real radica no en determinar qué objetivos se necesitan, sino en decidir como fijarlos.

En años recientes, el ritmo cada vez más rápido de los cambios en el ambiente ha llevado a que muchas organizaciones adopten la planeación estratégica, que se orienta hacia la definición de los objetivos a largo plazo y las estrategias para lograr dichos objetivos.

Asimismo se debe distinguir lo que es MISIÓN Y OBJETIVOS

Al ser la razón de la existencia de una organización, la misión es algo que no puede cambiar, es un principio y por tanto, es hacia donde deben de estar enfocados los pasos de la planeación y los objetivos de la organización.

Los objetivos podrían ser considerados como los propósitos generales que tiene una organización para lograr el propósito máximo que es la misión. éstos si pueden cambiar siempre que existan desviaciones significativas en el logro de la misma.

METAS

Las metas son resultados alcanzados en calidad y cantidad y que se aplican a una organización, división, departamento o sección, un equipo o a personas, para orientar sus decisiones y esfuerzos y sobre todo refuerzan el proceso de planeación.

Las metas deben ser claras y específicas con el fin de motivar a las personas y estimular para un mejor desempeño con el fin de lograr una mejor productividad y calidad de trabajo.

Las metas al igual que los objetivos pueden ser a corto mediano y largo plazo. Las metas organizacionales de largo plazo pueden ser estables (sobrevivencia, crecimiento, rentabilidad). Las metas a corto plazo de departamento y proyectos requieren de la permanente atención de administradores y empleados. Las metas específicas de las diferentes áreas funcionales normalmente cambian anual o semestralmente y en algunos casos trimestralmente como es el caso de las ventas y producción.

PROPÓSITO

Da una explicación del porque de la existencia de la empresa y responde a la pregunta ¿Por qué existe la empresa?

2.3. Concepto

A continuación se mencionan algunos conceptos de lo que es la planeación estratégica:

"La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, y combinados con datos reales del presente, sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado y las formas o medios para lograrlo."

Haime Levy, Luis

"La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles, es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca periodos más breves. La planeación estratégica tiene una perspectiva amplia y se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos".

Ackoff, Rusell L.

"La planeación estratégica incluye los conceptos de que la planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planeas interrelacionados"

Steiner, George A.

"La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos"

Thompson, A.A.

2.4. Objetivos estratégicos

Después de haber realizado el análisis de la situación de la organización, se procede a la formulación de objetivos y estrategias basados en los planes de acción, que son la expresión concreta del objetivo y que para fijar estos objetivos existen al menos tres aspectos de los objetivos que son clave:

- Objetivo de posicionamiento
- Objetivo de ventas
- Objetivo de rentabilidad

El posicionamiento de una empresa representa la forma en como los clientes actuales y potenciales la perciben y recuerdan (imagen), es decir, lo que hace distinto a la empresa, por lo que para establecer los objetivos deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo perciben y recuerdan a la empresa?
- ¿Qué imagen desea proyectar?
- ¿Qué comentan los clientes sobre su empresa?
- ¿Se mantiene con el posicionamiento actual o cree que es mejor cambiar de segmento y si conviene atender?

El segundo objetivo establece un volumen de ventas por alcanzar en función del mercado que sirve, realizando el siguiente análisis externo:

- 1) Desde el punto de vista del mercado
- 2) Desde las puertas de su empresa hacia fuera
- 3) Desde la óptica de los clientes

El objetivo de rentabilidad que se determina en dinero y representa los beneficios, que es la diferencia que existe entre los ingresos y los costos totales de una empresa, que se esperan obtener.

Una forma de calcular los beneficios consiste en determinar con base en la experiencia los beneficios que se pueden esperar y que en términos generales, se calcula como un porcentaje de las ventas (\$500.00 vendidos se puede esperar 15, 25 o 35% o más beneficios) que multiplicado por el pronóstico de ventas se obtendrá el objetivo de rentabilidad; otra forma de calcularlo es por medio del presupuesto, al unir los presupuestos de ingresos y egresos se obtiene el presupuesto de operaciones obteniendo la estimación de la rentabilidad prevista para la empresa.

Los objetivos estratégicos implica que cubren periodos variables de tiempo:

Objetivos a corto plazo (menos de un año)

Objetivos de mediano plazo (de uno a cinco años)

Objetivos estratégicos o largo plazo (más de cinco años)

Áreas clave para fijar objetivos

- Recursos humanos
- Proceso productivo
- Sistemas de información
- Tecnología
- Productos y servicios
- Finanzas
- Comercialización

Para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos se utilizan los siguientes factores o indicadores: calidad, productividad, liderazgo y rentabilidad.

Habiendo fijado los objetivos organizacionales específicos que se desean alcanzar, se necesita un claro planteamiento para evaluar los objetivos estratégicos,

considerando la imagen objetiva, los objetivos clave, la prioridad y los indicadores para medir su grado de avance.

2.5. Características e importancia

Henry Fayol fue uno de los primeros en presentar un concepto amplio de la planeación que dice "planeación es el predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes", por otro lado, Ackoff menciona que "la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo" y es precisamente, el predecir el futuro, la primera característica de la planeación estratégica con sus causas y efectos respecto a la decisión real o intencionada de los gerentes de primer nivel.

Es bien sabido, que la práctica de visualizar que futuro deseamos, ya sea una organización, institución, gobierno o persona, es importante, puesto que en un momento dado podemos rediseñar, cambiar o adecuar fácilmente las decisiones y las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro.

George Steiner menciona que "la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros".¹

La segunda característica, es el proceso de la planeación que se inicia con el establecimiento de las metas que espera alcanzar una organización en el corto plazo para el logro de los objetivos, define estrategias y políticas para el logro de éstas.

Asimismo a través del establecimiento de metas se decide en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va hacer.

1. Steiner, George A. "La Planeación Estratégica" pág. 20

Otro punto importante en la planeación estratégica es el desarrollo de planes, que se llevan a cabo a través de acciones detalladas para la obtención de los fines buscados, después de un período de tiempo específico, revisándolos de manera periódica.

Recordemos que la planeación estratégica es un proceso continuo, no es estático, en virtud de que el medio ambiente en que se desarrolla la organización constantemente está cambiando y por ende obliga a la misma a revisar sus planes.

La tercera característica, se refiere a la actitud, a la forma de pensar y actuar de los gerentes de primer nivel, con respecto al futuro próximo. Steiner menciona, la planeación estratégica "representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos".²

La cuarta característica, se refiere a la estructura de la planeación estratégica, que conjunta tres tipos de planes interrelacionados, que son planes estratégicos, tácticos y operativos, que se revisaron anteriormente, más ampliamente..

Respecto a la importancia de la planeación estratégica, en las décadas de los 60's y 70's el ritmo de la vida era más lento y a veces imperceptible, no había tanta incertidumbre, se podían establecer planes y objetivos sobre el supuesto de que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado (planeación a largo plazo). De ahí la importancia de la planeación estratégica que en los últimos años haya destacado en la mayor parte de la organizaciones, debido a que ésta proporciona el marco de referencia que conduce al éxito y a un mejor funcionamiento de la organización y por otro lado permite a los gerentes de primer nivel prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente, en que opera una organización.

Recuerdo que cuando trabajé en Hickok, el gerente de ventas hacía sus pronósticos de ventas utilizando, en la mayoría de las veces, su criterio, su intuición y sobre todo el resultado obtenido en las ventas del período próximo pasado. Hoy día utilizan todas las herramientas que nos brinda la planeación estratégica.

2. Steiner, George A. "La Planeación Estratégica" pág. 21

Por tanto, se puede concluir que la introducción de la planeación estratégica, da como resultado el mejor funcionamiento de la organización, así como también permite prepararse y afrontar al medio ambiente tan turbulento en el que se desenvuelve la misma.

2.6 Proceso

Como el proceso de la planeación estratégica es dinámico, este se adaptará de acuerdo a las necesidades de la organización ya sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa.

El modelo que se presenta se adapta mejor al proceso de planeación que se llevaría a cabo en empresas de ramo único, que comprende ocho tareas que se presentan en la fig. 8, con el fin de generar estrategias y poder elegir la más viable.

De la tarea 1 a la tarea 4 se sientan las bases para formular o generar las estrategias alternativas, ya que estas se derivan de la misión, el análisis y el diagnóstico del medio ambiente, ya sea a través de la Matriz TOWS u otras herramientas que se utilizan para este análisis, en este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace.

En la tarea 5 y 6 se refieren a la etapa de implementación de estrategias y que para esto se requiere de todo el apoyo, disciplina, motivación y esfuerzo por parte del personal directivo, administrativo y operacional de la organización y para esto se requieren algunos aspectos básicos como son: establecer objetivos anuales, elaborar políticas, asignar recursos, alterar la estructura organizacional existente, revisar los planes de incentivos y remuneraciones, reducir la resistencia al cambio, adecuar a los gerentes con la estrategia, desarrollar una cultura que apoye la estrategia, adecuar los procesos de producción/operaciones y promover una buena función de recursos humanos.

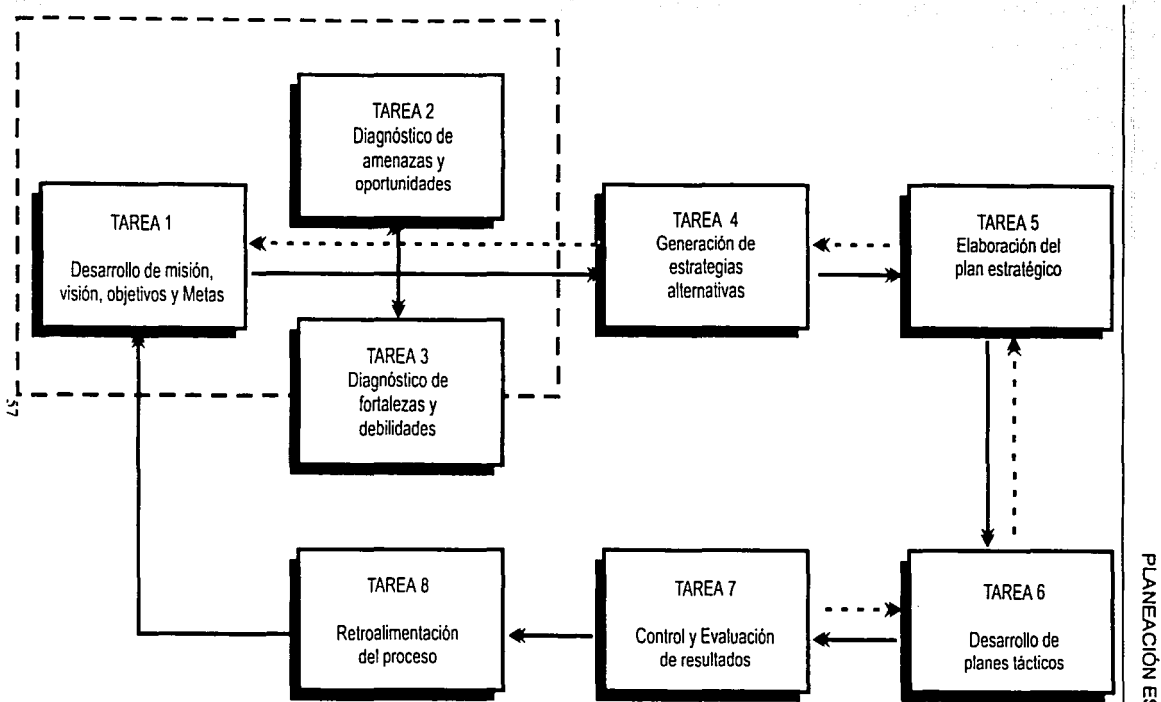


FIG. 8. PROCESO BÁSICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
 Fuente: Hellriegel, Don. Administración. Pág. 172.

La tarea 7 se refiere a la evaluación y control de las estrategias. La evaluación y control de las estrategias es vital para toda organización ya que una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños, a veces irreversibles, y llevarla al fracaso, por lo que es de vital importancia hacer evaluaciones oportunas.

En la tarea 8, se reinicia el proceso de la planeación estratégica, debido a que esta es dinámica.

Cabe hacer mención que así como avanzamos también podemos regresar a cualquier tarea, o inclusive si se considera necesario se puede omitir alguna.

Tarea 1. *Identificación de la misión, objetivos y metas.* Las metas de una organización le dan sentido básico de dirección y estas incluyen el propósito, misión y objetivos de la misma, y se formulan respondiendo a preguntas como “¿En qué negocio estamos?” “¿Con qué estamos comprometidos?” “¿Qué resultados deseamos obtener?”. Este es el paso más importante en el proceso de la planeación estratégica y es una de las responsabilidades de los gerentes de primer nivel, en virtud de que absorberán gran cantidad de los recursos y guiarán muchas actividades de la empresa.

La misión define el propósito de una organización y es la que le da dirección a la administración. Al tenerse en claro cual es la misión y objetivo de una organización, podrá definir qué alcance tienen sus productos o sus servicios y es aplicable tanto a organizaciones lucrativas como no lucrativas, hospitales, oficinas gubernamentales y universidades.

Tarea 2. *Diagnóstico de amenazas y oportunidades.* Para los Gerentes de primer nivel es importante y necesario evaluar el medio ambiente, tanto interno como externo, en que se desarrolla una organización en términos de oportunidades y amenazas para lograr sus fines, es la base para saber qué caminos tomar dentro de un escenario conocido, es saber que tendencias y fuerzas pueden afectar las operaciones. El éxito de la estrategia estará en función de la adaptación que tenga con su ambiente.

Es necesario identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen afectar a la organización, para desarrollar escenarios sobre el futuro.

El entorno de tareas ejerce la influencia más directa en el proceso de planeación estratégica de una organización.

Tarea 3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades. Conociendo el medio ambiente se evaluarán las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la organización. Los administradores tienen que analizar los puntos fuertes y débiles de la organización con el objeto de analizar si se pueden explotar oportunidades y como hacerlo, así como también saber como enfrentar las debilidades de la organización.

El análisis de los clientes nos permitirá identificar las oportunidades existentes y las posibilidades de segmentación. El identificar a los competidores, nos permite conocer como estamos en el mercado y que segmento podemos explotar; el análisis de las características del mercado en términos de la evolución de la oferta y la demanda, así como también el análisis de las tendencias del medio ambiente, nos dará la pauta a seguir.

Por tanto, el diagnóstico de estas fuerzas y debilidades permitirá saber en donde hay que tomar medidas que mejoren a la organización. Los factores para el diagnóstico son: posición competitiva (en dónde estamos), la capacidad de adaptación en innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados clave.

Tarea 4. Generación de estrategias alternativas. Una vez que la organización ha formulado su misión y desarrollado sus objetivos, sabe entonces a dónde quiere ir, y la siguiente tarea consiste en elaborar un gran diseño, que consiste en las estrategias de la organización, para llevarla ahí. Las estrategias se formularán con base en un proceso de tarea de decisiones y se escogerán aquellas que se

identifiquen con los distintos niveles de la organización para lograr tener ventajas de los recursos y de las oportunidades que presenta el ambiente.

Esto con el fin de tener una ventaja competitiva sobre la competencia de la organización y sostenerse en el mercado.

Estas deberán ser evaluadas en base a:

- a) Fuerzas ambientales
- b) Fortalezas y debilidades de la organización
- c) Que las estrategias elegidas contribuyan al cumplimiento de la misión y metas de la organización.

Tarea 5. *Elaboración de un plan estratégico.* Un plan estratégico deberá contener lo siguiente:

- 1) Misión, visión, objetivos y metas
- 2) Las estrategias a seguir, en lo que se refiere a los recursos humanos, técnicos y financieros, así como los recursos tecnológicos.
- 3) Las estrategias en los procesos productivos, la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- 4) Las estrategias para la utilización de las capacidades organizacionales y recursos humanos.

Incluyéndose un análisis del diagnóstico de las amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades.

Tarea 6. *Desarrollo de planes tácticos.* Los planes tácticos sirven de base para el logro de los planes estratégicos. Son un medio de enlace entre las operaciones normales y la estrategia.

Al alcanzar el plan estratégico, implica el logro simultáneo del plan táctico, más sin embargo, el plan táctico se puede lograr sin el primero.

Tarea 7. Control y evaluación de resultados. Después del establecimiento de la planeación estratégica y táctica, es importante establecer sistemas de control que nos permitan conocer si los resultados de los planes son los deseados y si hay alguna desviación se realicen los ajustes necesarios en los mismos, por lo tanto, la planeación no puede existir sin el control.

Tarea 8. Retroalimentación del proceso. Es la repetición del proceso de la planeación estratégica y táctica, es la respuesta del receptor al mensaje del emisor.

Tras la recepción de una retroalimentación satisfactoria, el emisor seguirá produciendo el mismo tipo de mensaje, cuando no es satisfactoria, el emisor terminará por modificar su tipo de mensaje.

2.6. Diferencia entre planeación a largo plazo y planeación estratégica

Durante la década de los años 50's las estrategias evolutivas y reactivas caracterizaron el comportamiento de las organizaciones; para los 60's los planes a largo plazo de igual forma representaban una extensión del pasado, suponiendo que los tiempos por venir serían mejores. En esta misma década la planeación puso énfasis en lo que la organización debía hacer en el futuro, más que lo que había hecho en el pasado, haciéndose las siguientes preguntas: ¿en qué rama de negocios nos encontramos?; ¿quiénes son nuestros clientes?; ¿quiénes son nuestros competidores?; ¿qué tipo de organización somos nosotros?; ¿hacia dónde vamos?.

Durante las siguientes tres décadas los cambios turbulentos que se originaron debido principalmente a los cambios acelerados en la tecnología, a la apertura del mercado global y también a la crisis de los energéticos, provocaron que los planes a largo plazo se realizaran con una visión nueva, poniendo mayor atención en lo que la empresa debía hacer en el futuro, más que en lo que había hecho en el pasado, por lo que se empezaron a desarrollar medios sistemáticos para analizar el ambiente en que se desarrollaba la organización, conociendo sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan el crecimiento, la supervivencia y la obtención de ventajas competitivas para la organización, dando con todo esto el marco teórico y relevancia a la planeación estratégica.

Por tanto, la diferencia fundamental entre planeación a largo plazo y la planeación estratégica, son sus respectivos puntos de vista sobre el porvenir.

Otro punto es que la planeación a largo plazo espera que el futuro pueda predecirse por medio de la continuidad histórica de la empresa y la planeación estratégica no espera a que el futuro sea mejor que el pasado en base a la extrapolación histórica de la empresa, ésta intenta cubrir las expectativas de la empresa analizando el medio ambiente interno y externo de la organización

CAPÍTULO 3

ESCENARIO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Antecedentes

En la década de los 40's y 50's, el ritmo y la periodicidad con que se presentaban los cambios, permitía a la gente se adaptara y realizara los ajustes necesarios para sobrevivir al mismo, ya que se tenía tiempo suficiente para hacerlo.

En la actualidad los cambios a veces son impredecibles, se dan con tanta rapidez que el no responder a los mismos puede resultar muy costoso a las organizaciones y hasta desastroso.

Por eso es importante que las organizaciones permanezcan atentas a cualquier cambio que se dé en el medio ambiente en que se desenvuelve y anticiparse si es necesario a éste, realizando ajustes en lo que se hace, cómo se hace, haciendo que éste se convierta en algo cotidiano para las empresas innovadoras revisando sus sistemas de producción, diseño de productos, procesos, estructura organizacional, posicionamiento en el mercado, servicio al cliente, comportamiento de la competencia.

El diseño de estrategias es la clave para que las organizaciones estén preparadas para enfrentar las turbulencias y los gerentes de primer nivel también estén preparados para lo que pueda deparar el porvenir.

3.2. La turbulencia y su consecuencia en las organizaciones

3.2.1. Medio ambiente turbulento

En estas dos últimas décadas el medio ambiente de las organizaciones ha sido turbulento, sucesos inesperados han ocurrido; pronósticos económicos han probado estar equivocados y nuevas fuerzas aparecieron que han ocasionado un enorme impacto en los negocios. Asimismo, la incertidumbre acerca del medio ambiente que rodea a la organización ha aumentado en lugar de disminuir.

Al analizar el medio ambiente se pueden distinguir tres tipos de ambientes: el estable, el cambiante y el ambiente turbulento.

El ambiente estable es el que está libre de cambios inesperados o súbitos, existe poco cambio en los procesos de producción, la demanda del mercado muestra fluctuaciones pequeñas y previsibles. Las Leyes que afectan a la organización o su producto no han mostrado cambios en varios años y no existe por el momento algún cambio imprevisto, escasa innovación tecnológica.

En un entorno estable, los gerentes de primer nivel pueden saber fácilmente lo que ocurre y por lo tanto pueden realizar ligeros cambios en sus productos y que son fáciles de incorporar en procesos de manufactura ya existentes.

Lo anterior sería ideal para cualquier organización, pero debido hoy a la tecnología, casi se puede asegurar que los ambientes estables no existen, sería utópico creer que los hubiera.

Un ambiente cambiante es aquel en el que pueden ocurrir innovaciones continuas en productos, en los sistemas de producción, en el mercado, en los cambios de estilo de vida de los clientes, nuevas tecnologías, pero debido a dichos cambios los líderes están atentos a las nuevas tendencias con el objeto de adaptarse a este ambiente cambiante.

Ahora bien, cuando una organización se enfrenta a nuevos productos que lanza inesperadamente la competencia, cuando los legisladores aprueban leyes sin previo aviso, las continuas devaluaciones del peso frente al dólar, cuando un invento tecnológico revoluciona el diseño o los métodos de producción, la organización se encuentra en un *ambiente turbulento*.

Cabe hacer mención que estos cambios pasan por un período temporal de turbulencia, pero luego vuelven a la normalidad. Recordemos que cuando surgió el control de la contaminación, se crearon ambientes turbulentos durante un tiempo, luego todo volvió a la normalidad.

Las organizaciones que viven en un ambiente turbulento son los que se dedican a la invención de nuevas tecnologías, como son las computadoras, los automóviles, maquinaria, que constantemente están innovando, por lo que, el grado y ritmo del cambio determinan si el entorno externo de una organización es relativamente estable, inestable o turbulento.

3.3. De la gerencia operativa a la gerencia estratégica

Los gerentes de primer nivel son los responsables absolutos de la organización que dirigen y obtienen resultados por su posición, por la autoridad que ejercen y por las decisiones que toman, sin embargo, sus funciones como gerentes tienen diferentes alcances, que van de lo rutinario y operativo hasta una actuación de verdadero estrategia. En estas épocas de cambios turbulentos, se requiere de un comportamiento estratégico en la gerencia. El Prof. H. Igor Ansoff, menciona en su libro "Gerencia Estratégica": "Llamamos comportamiento estratégico al proceso de integración de una organización con su medio ambiente, acompañado por un proceso de cambiar configuraciones internas y dinámicas. Hay otro comportamiento llamado operativo, que está relacionado con el proceso interno de transformación de recursos".

Fabián Martínez Villegas en su libro "Planeación Estratégica Creativa", menciona que "la gerencia tradicional ha puesto su mayor atención a la parte operativa de la organización, particularmente de aquellas variables sujetas a su control directo, como son niveles de producción, sueldos, gastos, precios. Este comportamiento gerencial tal vez se encuentra explicación en la teoría microeconómica de la empresa. Dicha teoría plantea una estrecha relación entre los insumos a la organización – mano de obra, materiales, capital, tecnología – con la producción de bienes y servicios. Con este modelo, la teoría en cuestión supone que los gerentes manipulan los factores de insumo que están bajo su control, teniendo en su mente la exclusiva idea de maximizar las utilidades de su empresa".

A continuación se presentan las diferencias entre la gerencia operativa y la gerencia estratégica:

ESCENARIO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

GERENCIA OPERATIVA TRADICIONAL	GERENCIA ESTRATÉGICA
Manejo de variables controlables.	Responde a las variables externas no controlables y gobierna varias controlables.
Actúa en torno a la actividad.	Considera, además, tendencias económicas, sociopolíticas de cambio y de innovación.
Considera el marco de operaciones y de mercado estable y bien definido, a partir de la actividad comercial.	El marco de operaciones y mercado es cambiante y debe redefinirse con la aparición de nuevos productos, tecnología, sustitutos y por la mayor competencia.
Generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesados (clientes y público).	Considera a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, instituciones de crédito, etc.)
Busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente.	Persigue un posicionamiento e imagen corporativa que respalde a sus productos o servicios que son transitorios y cambiantes.
Cuida sólo de los competidores que ofrecen productos similares a partir de considerar al público como consumidor.	Cuida de una más amplia gama de competidores a partir de considerar al público como elector, a los productos sustitutos y a sus clientes y proveedores como una competencia potencial.
Considera que las organizaciones provocan el cambio.	Considera al cambio como consecuencia de tendencias externas a la organización y a las cuales hay que responder.
Considera que hay pocas sorpresas que afectan el manejo de las organizaciones.	Observa cuidadosamente a las frecuentes y variadas situaciones que afectan al manejo de las organizaciones, porque implican riesgos y oportunidades.
Estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnología, estructura y prácticas comerciales.	Toma en cuenta que hay cambios discontinuos en el mercado, tecnología, competencia, productos y en las relaciones con los diferentes receptores.
Generalmente segmenta el mercado en base al nivel de ingresos del consumidor.	Segmenta el mercado en base a la dinámica de la población estilos de vida, comportamientos, ubicación física, objetivos.

Fuente: Martínez Villegas Fabián. "Planeación Estratégica Creativa". Pags. 29 y 30.

3.3.1. Tipos de Gerentes

El término de gerente es usado para designar a aquel que tiene personal a su cargo y es responsable de los recursos de la organización. Existen diferentes tipos de gerentes cada uno con diversas tareas y responsabilidades y que se pueden clasificar para su nivel en la organización (ver fig. 9) o por la clase de actividades que desempeñan.

3.3.1.1. Por su nivel en la organización

1. Gerentes de Primera Línea.- Se caracteriza por ser el nivel operativo, ya que son responsables del trabajo de otros y se les llama supervisor de producción, supervisor técnico ó supervisor administrativo.
2. Gerentes de Nivel Medio.- Los gerentes de este nivel dirigen las actividades de otros gerentes y en algunos casos al personal operativo. Su responsabilidad es dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus empleados.
3. Gerentes de Alto Nivel.- Es un grupo reducido de ejecutivos responsables de la dirección en general de la organización. Establece la línea a seguir y las políticas de operación y guían la interacción de la organización con su ambiente. Se les conoce como: presidente ejecutivo, presidente y vicepresidente.

3.3.1.2. Por la clase de actividad que desempeñan

Se clasifican en gerentes funcionales y gerentes generales.

El gerente funcional como su nombre lo indica se encarga de un área funcional específica de la empresa y por sus actividades que realiza con sus subordinados son comunes.

El gerente general se encarga de supervisar una unidad compleja. En algunas organizaciones pueden existir varios directores generales, cada uno encabezando una división, más o menos independiente.

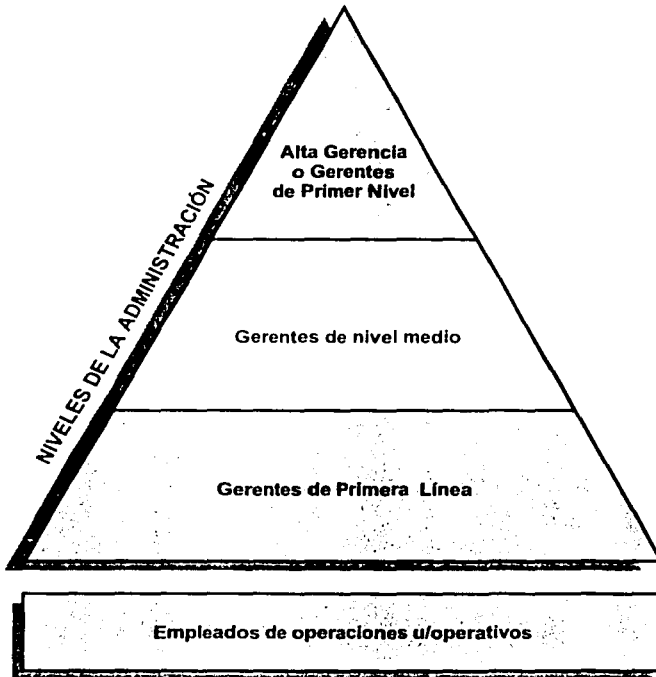


FIG. 9. NIVELES GERENCIALES. James A.F. Stoner. Administración. Pag. 12.

3.3.2. Desempeño gerencial y organizacional.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de los clientes depende en mucho en como realicen su trabajo los gerentes de otra manera no sería posible.

Peter Drucker menciona que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos:

Eficiencia.- Hacer correctamente las cosas. Entrada-Salida (insumo-producto).

El gerente eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

Eficacia.- "Hacer las cosas correctas" y es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlos. Además la eficacia es la clave del éxito de una organización.

La responsabilidad de un gerente requiere un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es más decisiva.

Por último, se menciona que implica ello que es la eficacia y no la eficiencia la que es indispensable para la empresa, la cuestión pertinente no es cómo hacer las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos.

3.4. Construcción de un escenario

El uso de los escenarios empezaron a utilizarse en el año de 1973, a raíz de la crisis petrolera que significó para varios países una incertidumbre. En estos últimos años ha ido creciendo la necesidad de tratar explícitamente la incertidumbre en la planeación, por lo que algunas organizaciones han empezado a usar escenarios como una herramienta para comprender las implicaciones estratégicas de la incertidumbre. Un escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro. Al construir escenarios múltiples, una empresa puede sistemáticamente explorar las posibles consecuencias de la incertidumbre para su elección de estrategias. Los primeros en emplear escenarios para la planeación fueron las compañías petroleras, las compañías aeroespaciales, y de recursos naturales. Actualmente se han desarrollado escenarios a nivel corporativo en empresas diversificadas

Los escenarios usados tradicionalmente en la planeación estratégica han enfatizado en la incertidumbre debido a los factores económicos y políticos como son: precios fluctuantes de materia prima, cambios en los mercados financieros, devaluación del peso frente al dólar, la revolución tecnológica, el crecimiento de la competencia internacional, tasas de interés, el PIB, inflación, proteccionismo, reglamentaciones, el índice de precios al consumidor.

El propósito de los escenarios es el comprender las diferentes maneras en que las condiciones del medio ambiente podrían cambiar y la probabilidad de ocurrir.

Otra herramienta que es utilizada para apoyar a los escenarios son los mapeos estratégicos que integran las predicciones de las respuestas probables de los competidores, y que permite el despliegue simultáneo de todos los comportamientos esperados de ellos, bajo un escenario. Asimismo, facilita el análisis de las interacciones entre los competidores y sus respuestas a los movimientos mutuos, aunque es difícil predecir el comportamiento del competidor.

3.4.1. Planeación basada en escenarios.

La planeación basada en escenarios es un método científico para imaginar y examinar los futuros posibles de una organización. Es un proceso paso por paso que nos servirá para asomarnos al futuro. Los escenarios no son propiamente planes, son bosquejos hipotéticos de lo que podría ser el futuro de la misma, además cada escenario indica como varios eventos podrían interactuar en determinadas condiciones.

La creación de escenarios es una herramienta muy útil ya que estimula a quienes toman decisiones a tener en cuenta varios estados futuros posibles, intenta aprovechar todos los recursos con que cuenta la organización y detectar todas las oportunidades y amenazas del medio ambiente en que se desenvuelve.

3.4.2. Proceso

1. Obtención de un conocimiento común

Abarca todos los niveles gerenciales. A todo el personal involucrado se le hará entender en que consiste esta técnica y porque es importante utilizarla.

2. Concepto del ámbito

Se define el marco temporal y el ámbito del escenario, así como los mercados y grupos de clientes a que se atenderá, las tecnologías y tipos de competidores que serán incluidos. Se analizan los siguientes factores:

- El ritmo de cambio tecnológico
- Competencia extranjera, que tan fácil es que participen en el mercado nacional.
- La agresividad, tenacidad y flexibilidad de los rivales actuales y futuros.
- Estado actual en el aspecto financiero de la organización.

3. Identificación de las principales tendencias

Se deberán identificar las tendencias políticas, económicas, sociales tecnológicas, legales e industriales que afecten a la organización.

4. Identificación de las incertidumbres

Aunque es posible prever algunas tendencias, no todas caen dentro de esta categoría. No se pueden predecir algunos hechos y resultados que repercutirán necesariamente en las cuestiones que nos interesan ¿aparecerá una nueva tecnología? ¿o una nueva ley aprobada de manera improvisada?.

Es conveniente elaborar una lista de incertidumbres, así como los resultados posibles, procurando que estos sean claros y los menos posibles para evitar confusiones.

5. Preparación de los temas del escenario inicial.

Primera etapa: Un escenario es esencialmente una historia que describe como se desarrollará el futuro. Cada uno deberá describir un ambiente distinto y no los resultados diferentes en un mismo ambiente.

Esta primera parte desea lograr un conocimiento más profundo de la mecánica del ambiente de negocios: que fuerzas operan en él, cómo interactúan, que está predeterminado y qué no lo está.

Segunda etapa: Se recomienda que cada uno de los participantes en la creación de escenarios elabore su propia historia en torno a un conjunto especial de circunstancias, es recomendable que se desarrollen tres escenarios: un escenario sin sorpresas podría basarse en la continuación del presente (escenario más probable); otro escenario podría incluir los peores sucesos con posibilidades de realizarse (escenario pesimista) y un tercero podría ser una situación utópica (escenario optimista).

Al crear esos guiones tan distintos, es conveniente aplicar al proceso dosis iguales de predicción e imaginación.

6. Inicio del aprendizaje institucional

Es probable que los escenarios que se mencionan en el punto anterior no estén totalmente terminados, pues contienen incongruencias y futuros inciertos, por lo que es recomendable que otros participen en el proceso con el fin de dar solución a un problema determinado y habrá mayores posibilidades de que se llegue a una solución satisfactoria. Cuanto más se sienta la gente vinculada a un proceso, es más probable que apoyen los resultados y sobre todo ayudarán a identificar las incongruencias más obvias.

Al incorporar ideas y posibilidades de su alcance los obligará a poner en tela de juicio sus modelos de la realidad y a cambiarlo según se necesite.

7. Construcción de escenarios para la decisión definitiva

Los participantes deberán regresar a la mesa de trabajo para preparar una serie final de escenarios que utilizarán los gerentes en la toma de decisiones. La meta de los escenarios es cuantificar las variables más importantes que se relacionan con diferentes escenarios que plantean metas estratégicas y que se requieren habilidades básicas que deben ser identificadas y analizadas en forma exhaustiva.

8. Toma de una decisión

Una vez que se cuenta con varios escenarios (escenarios múltiples) se presentará al comité directivo que es quien debe decidir si apostará el futuro a un escenario, si adoptará una actitud flexible para explotar muchos escenarios, si elaborará planes de contingencia por si las cosas no salen bien o si se protegerá contra el riesgo mediante la planeación estratégica.

3.5. Incertidumbre

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en: *certidumbre, riesgo e incertidumbre.*

Certidumbre.- Identificación exacta, medible y confiable de acontecimientos y hechos y su posible impacto con alto grado de seguridad para fundamentar las decisiones. Los gerentes son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias y son claros los posibles resultados de cada decisión.

En condiciones de certidumbre se puede prever y controlar los hechos y resultados debido al conocimiento y clara definición, tanto del problema como de las soluciones alternativas, obviamente que el proceso de toma de decisiones no es tan simple, ya que un problema puede tener diferentes soluciones y calcular los resultados esperados de todas ellas puede resultar lento y costoso.

Riesgo.- Cuando la predicibilidad es escasa y ambigua y además no se cuenta con información completa pero se tiene una buena idea de la probabilidad de los resultados, la toma de decisiones se realiza en condiciones de riesgo.

El monto y calidad de la información disponible para los gerentes sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente e influir en el nivel de riesgo y en el hecho de sí el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva en la estimación del resultado.

Incertidumbre.- Se presenta cuando los gerentes cuentan con escasa o nula información sobre sucesos y hechos en la cual basar una decisión.

La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguas como inusuales.

Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanza nuevos productos diferenciados.

Las fuentes de la incertidumbre pueden ser difíciles de reconocer y los gerentes pueden encontrar difícil el detectar cambios discontinuos o desprenderse de su sabiduría convencional.

Para identificar las incertidumbres debe examinarse a cada elemento de la estructura organizacional y debe colocarse en una de tres categorías: *Constante, predeterminada e incierta*.

Los elementos constantes de la estructura son aquellos que cambiarán muy difícilmente.

Los elementos predeterminados de la estructura son áreas en donde la estructura cambiará, pero el cambio se puede predecir en gran parte y pueden proceder muy bien más rápido o más lentamente dependiendo del escenario.

Los elementos inciertos de la estructura son aquellos aspectos de la estructura futura que dependen de incertidumbre irresolutas. Las variables estructurales constantes y predeterminadas son parte de cada escenario, mientras que las variables inciertas determinan realmente los diferentes escenarios.

Para la construcción de escenarios es importante identificar las incertidumbres para evitar omitir las variables importantes, sobre todo las de baja probabilidad de ocurrencia, pero con un impacto potencial grande en la estructura, asimismo a través de los pronósticos tecnológicos se puede realizar esta identificación.

3.6. Enfoques estratégicos bajo escenarios

Michael E. Porter, plantea cinco enfoques básicos para tratar con incertidumbre en la elección de estrategias, que pueden ser secuenciales o en combinación y son:

1) Apostar en el escenario más probable; 2) Apostar en el "mejor" escenario; 3) Vallas; 4) Preservar flexibilidad; 5) Influencia.

1) Apostar en el escenario más probable

En este enfoque, la empresa diseña su estrategia en base a su escenario que considera más probable, aceptando el riesgo de que no pueda ocurrir y que tan cercano está el ajuste entre los recursos y la posición inicial.

2) Apostar en el "mejor" escenario

La empresa diseña su estrategia para el escenario en el que la empresa puede establecer la ventaja competitiva más sostenible a largo plazo dada su posición inicial recursos. El riesgo obviamente, es que el mejor escenario no ocurra y que por tanto la estrategia elegida sea inapropiada.

3) Vallas

En este enfoque, se elige la estrategia que dé buenos resultados bajo todos los escenarios que tengan la probabilidad de ocurrir.

Las Vallas es una gama muy amplia de productos elaborados o modelos ligeramente diferentes vendidos bajo diferentes marcas al mismo tiempo, mientras que la empresa continua sirviendo a los distribuidores.

Este enfoque no es recomendable para ningún escenario e implica costos demasiado altos o ingresos más bajos.

4) Preservar flexibilidad

La característica que tiene este enfoque es mantener la flexibilidad hasta que sea más evidente que escenario realmente ocurrirá sin comprometer recursos, hasta que la incertidumbre se empieza a resolver.

Este enfoque es diferente al de las vallas debido a que implica retardar el compromiso, en lugar de embarcarse en una estrategia que trabaja razonablemente bien bajo todos los escenarios factibles. Si una organización determina que escenario va a ocurrir puede minimizar el costo de preservar la flexibilidad.

5) Influencia

Este enfoque busca la probabilidad de que ocurra un escenario para el que tiene una ventaja competitiva, influenciando la demanda de determinado producto, a través de coaliciones con los fabricantes de dicho producto. Los cambios tecnológicos y las políticas de canal de distribución, regulaciones gubernamentales y muchas otras fuentes de incertidumbre pueden ser algunas veces influidas.

La elección de los enfoques depende de la probabilidad relativa de los escenarios las vallas son una manera de tratar el riesgo al reducir la exposición de una empresa a cualquier escenario, mientras que las influencias buscan reducir el riesgo al cambiar las probabilidades hacia el escenario deseado. Apostar en el escenario más probable es más riesgoso que las vallas, mientras que apostar en el mejor escenario, puede ser el enfoque más peligroso.

CAPITULO 4

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
UTILIZANDO EL MODELO HOSHIN KANRI
(CASO PRÁCTICO)**

4.1. Introducción

Por medio de la Planeación Estratégica se asegura la continuidad y crecimiento del negocio a largo plazo, estableciendo factores clave de éxito, procesos clave, objetivos clave y acciones que nos lleven al logro de la visión de la empresa, la cual se fundamenta en el conocimiento profundo de los requerimientos de nuestros clientes.

La Planeación Estratégica es realizada por el Director Divisional y el Comité Gerencial de Calidad bajo un proceso de planeación a largo plazo. Este proceso se realiza utilizando las habilidades y competencias de la organización y soportadas en la Visión, Misión, Política de Calidad, Valores, Directrices Estratégicas Desc-Unick, necesidades y expectativas de nuestro clientes, retroalimentación, evaluación de Calidad Inter-Desc, Investigación de Mercados, Plan de Mercado, Plan de ventas, fuerzas y debilidades del negocio y efectos de los entornos : Económico, Ecológico, Financiero, Competencia, Político.

4.2. Antecedentes

Esta empresa es mayoritariamente mexicana, incorporada en la División Uniko del Grupo Unik, integrada al Sector de Autopartes del Grupo Desc. Se fundó en 1949 y su actividad principal era la reconstrucción de motores. Posteriormente, en 1956 inicia la fabricación de partes para motor.

En el año de 1982, se constituye como un holding y se crea la Comercializadora, que es una de las tres unidades estratégicas, para la venta y distribución de partes para motor en el mercado nacional (pistón, perno, válvula, puntería). Como parte de una estrategia se adhieren al Grupo SPICER en 1989 y 1993 se incorporan las juntas Velcon y Partes Eléctricas I.E.A. y se integra a la división Distribución UNIK. En 1994 se lanza al mercado la Bujía Ignition Plus.

En 1995 se inicia la comercialización de productos de terceros para su exportación y al año siguiente lanza al mercado la línea de rines de acero y de aluminio Hayes

OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL MODELO DE HOSHIN KANRI (CASO PRÁCTICO)

Wheels. En 1998 se incorporan otros productos para su comercialización como son filtros, árbol de levas, juntas para motor y anillos CP 2000 en exportación.

4.3. Perfil

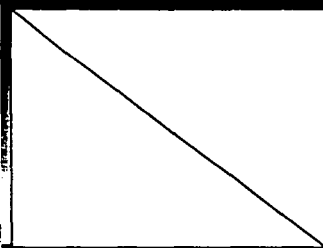
Esta empresa está localizada en Calzada de las Armas No. 218, Parque industrial Las Armas, Tlalnepanlla, Edo. de México.

Su principal actividad es la comercialización y distribución de partes automotrices (refacciones) fabricados en las plantas de las Divisiones Uniko, Distribución y Hayes Wheels y de terceros para el mercado doméstico y de exportación.

4. 4. Productos que se comercializan:

PRODUCTO	MARCA	EMPRESA
Pistones	Moresa	Morinsa
Pernos	Moresa	Pimosa
Válvulas	Moresa	Fomasa
Punterías	Moresa	Morestana
Flechas Velocidad Constante	Velcon Race	Velcon
Bujías	Ignition Plus	Bumex
Partes Eléctricas	IEA	OEA
Rines	Hayes Whells	Hayes Wheels
Conjuntos	Moresa	Comosa

MATRIZ ESTRATÉGICA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Principal comercializadora y distribuidora de partes automotrices en el mercado nacional y de importación ● Distribuidores en todo el país ● Ventas a mayoristas y reempacados con cobertura internacional ● Aprovechamiento de recursos ● La moral de los empleados de confianza es buena 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personal sindicalizado ● Instalaciones rentadas ● Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura de frontera (Tratado de Libre Comercio Estados Unidos/México) ● Buscar nuevos mercados para incrementar las ventas 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adquirir nuevas refaccionarias ● Ampliar su fuerza de ventas ● Ventas de exportación 	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construir instalaciones propias ● Ofrecer kits competitivos ● Ofrecer incentivos eficaces a distribuidores ● Capacitación a personal sindicalizado
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Devaluación del peso frente al dolar ● Desabastecimiento del producto ● Desventaja en costos ● Competitividad de los precios en el mercado 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar canales de distribución ● Actualizar el equipo de cómputo ● Disminuir costos de distribución 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cerrar refaccionarias no rentables

4.5. Matriz estratégica

OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL MODELO DE HOSHIN KANRI (CASO PRÁCTICO)

4.6. Misión, Visión, Política de Calidad, Valores

MISIÓN

Comercializamos partes automotrices que producen las Plantas del Grupo Unik y Terceros para el Mercado de Repuesto Doméstico y de Exportación.

Somos la mejor opción de nuestros clientes y crecemos constantemente por arriba de los índices del Mercado. Todo esto como resultado de la participación y compromiso de nuestra gente.

VISIÓN

Ser una comercializadora de Clase Mundial, que se anticipe y satisfaga a las necesidades de sus clientes, que son: Los accionistas, los que compran y usan nuestro productos, el personal y la comunidad.

El Servicio y los productos serán líderes en calidad, margen y competitividad.

Con nuestro crecimiento y actuación, los accionistas recibirán una rentabilidad por arriba del valor del mercado.

El ambiente de trabajo será compromiso, satisfacción, oportunidad y desarrollo para nuestra gente dentro de una cultura de calidad total y mejora continua.

Nuestro compromiso con la sociedad será soportado con la ética integridad y preservación del medio ambiente.

POLITICA DE CALIDAD

Satisfacer los requerimientos de nuestro clientes en las actividades relacionadas con la distribución de nuestro productos, aplicando mejora continua y un sistema de calidad.

VALORES

1. Compromiso
2. Integridad

3. Colaboración
4. Creatividad
5. Entusiasmo
6. Respeto.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- 1: Crecimiento sostenido de nuestras ventas
2. Nivel de distribución a clientes
3. Comunicación y capacitación a distribuidores/mecánicos
4. Operación por procesos clave orientada a la satisfacción de nuestros clientes y soportada por una filosofía de calidad total

4.7. Operacionalización

Se utiliza la metodología de Hoshin Kanri, la cual proporciona por medio de reuniones entre el líder y los colaboradores en el proceso el establecimiento de acciones y el seguimiento a las mismas. Tanto la planeación estratégica como la operativa es desplegada a todo el personal a través de juntas plenarias. Asimismo, vincula los factores clave de éxito y objetivos de la empresa con los procesos clave y objetivos de cada uno de los líderes y colaboradores de cada unidad de trabajo o área.

El sistema dinámico de planeación en la empresa incluye los incrementos en la productividad ya que el modelo Hoshin implantado así lo prevé. La gerencia general, el comité gerencial de calidad, los líderes de proceso y los equipos de trabajo constantemente están analizando y evaluando el desempeño de los indicadores de los procesos, implementando medidas correctivas y reorientando los planes de acción y objetivos; todo esto buscando darle cada vez más valor a los clientes. La participación activa del Comité Gerencial de Calidad y los líderes de proceso en la elaboración del Plan Estratégico y el Plan Operativo, aseguran que la productividad de los procesos queda incluida en los planes.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL MODELO DE HOSHIN KANRI (CASO PRÁCTICO)

La evaluación y mejora del proceso de planeación se realiza utilizando la hojas de revisión (ver anexo 1) del modelo Hoshin Kanri, donde se monitorea la tendencia de los indicadores de los procesos clave con información histórica, así como cual es su tendencia real comparada contra lo estimado, lográndose con esto la verificación de la efectividad de la planeación y la retroalimentación que genera acciones de mejora (implicaciones para el futuro) para la Planeación Estratégica y Operativa.

En el siguiente cuadro se establecen las directrices estratégicas las cuales son alineadas con los factores clave de éxito y traducidas en planes operativos de acción para los diferentes procesos clave y de apoyo como se indica a continuación.

MATRIZ DE PROCESOS CLAVE

Factores Clave de Éxito	Directrices Estratégicas	Planes Operativos de Acción
1. Crecimiento sostenido de nuestra ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Liderazgo en el mercado ☛ Mayor participación ☛ Ventas de Exportación ☛ Entusiasmar a Clientes ☛ Productos Especiales (Kits) ☛ Comercio Electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Plan de Mercado ☛ Plan de Ventas ☛ Plan de Publicidad
2. Nivel de distribución a clientes	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Distribución Moderna ☛ Surtimiento efectivo ☛ Programación del Abasto en red 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Esfuerzo tecnológico
3. Comunicación y Capacitación a distribuidores/mecánicos	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Comunicación Electrónica por Red ☛ Capacitación Moderna 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Plan de promoción
4. Operación por procesos clave orientada a la satisfacción de nuestros clientes soportada con una filosofía de calidad total	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Competencia alto desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Plan de calidad ☛ Plan de desarrollo ☛ Plan de Liderazo ☛ Plan de Ecología

El gerente general y el equipo conductor despliegan anualmente a todo el personal el plan estratégico y el plan operativo a corto plazo, en el cual se detallan los planes, objetivos y procesos clave de la organización asignando líderes de proceso y equipos de trabajo.

4.7.1. Programa de Actividades

Las principales actividades de transmisión interna y externa de la Visión, Misión, Valores, Factores Clave de Éxito, Modelo de Calidad y objetivos, que se utilizarán se muestran en el siguiente programa, asimismo, utilizamos canales y medios de apoyo para difusión de lo anterior como: Módulo de Calidad, tableros, display's, folletos, ventana a la calidad, aula de equipos de trabajo, talleres MACC, Pc's, banderas y buzones de sugerencias.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	GTE. GRAL.	GTE. VENTAS	GTE. MKT	GTE. R.I Y CAL.	GTE. FIN. Y SIST.	GTE. C Y C	JEFES ABST. Y ALM.	FRECUENCIA
Plan a largo plazo	X	X	X	X	X	X	X	Anual
Plan Operativo (Presupuesto)	X	X	X	X	X	X	X	Anual
Revisión de indicadores	X	X	X	X	X	X	X	Mensual
Juntas Comité Gerencial de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	Quincenal
Juntas Informe al Consejo	X	X	X	X	X	X	X	Trimestral
Visitas a Clientes	X	X	X	X			X	Según Programa
Visitas a plantas proveedoras	X	X	X	X			X	Semestral
Juntas con proveedores				X			X	Mensual y anual
Exp. Nal. e Internacionales	X	X	X	X				Según programa
Juntas Pami's Municipio				X				Según programa
Presentación PLP y Presupuesto	X							Anual
Presentación al Consejo	X							Trimestral
Capacitación a Mecánicos		X	X	X				Según programa
Día del Mecánico		X	X	X				Según programa
Participación Social	X			X				Según programa
Eventos con Asoc. del Ramo	X	X	X	X				Según programa
Juntas Grupos de Trabajo	X	X	X	X	X	X	X	Según programa
Capacitación a escuelas y clientes	X	X		X				Según necesidad

OPERACIONALIZACIÓN DE LA PLANEAÇÃO ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL MODELO DE HOSHIN KANRI (CASO PRÁCTICO)

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación se puede decir que toda organización que no tenga sentido de dirección y que no tenga una estrategia coherente, su futuro será incierto y obviamente estará destinada al fracaso.

De ahí la importancia de comunicar a todo el personal de la comercializadora de partes automotrices los principios y valores de la misma, revisando y compartiendo con ellos la visión, misión, política de calidad y valores; asimismo con la capacitación y sesiones de trabajo reafirme su convicción y papel que desempeña cada uno en estos.

Para la formulación e implantación de las estrategias, se realizó el análisis del medio ambiente a fin de conocer las oportunidades y amenazas de los mercados y el entorno, utilizando una de las herramientas de la planeación estratégica conocida como la Matriz Tows, también se revisaron las estrategias a nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional; las cuales se alinearon de acuerdo a los factores clave de éxito de la comercializadora. Al determinar las estrategias en la comercializadora, el área de mercadotecnia de la matriz, en combinación con las áreas de ingeniería y mercadotecnia de las plantas, consideraron los riesgos tecnológicos de los productos y marcas y los enfocaron bajo los siguientes conceptos: análisis del ciclo de vida, demanda de acuerdo a la mortalidad de los vehículos, tendencias tecnológicas en los nuevos vehículos, productos o prácticas de reparación substitutas.

También se puede decir que al proponer el proceso de la planeación estratégica en ocho pasos, de los cuales los primeros cuatro describen como formular estrategias, los pasos 5 y 6 que se refieren a como implementar la estrategia y los dos últimos se direccionan a la evaluación de las estrategias; cabe mencionar que éstos se pueden modificar y diseñar de acuerdo a las necesidades de cada empresa; así como los mecanismos, los instrumentos y la metodología que consideren más conveniente para el caso particular de cada una. No existe en la planeación

estratégica recetas únicas, ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

Otro aspecto de importancia es la adaptación al cambio de la comercializadora; por lo que en estos tiempos de ambientes turbulentos hay que efectuar los cambios rápidamente ya que las organizaciones que no se adapten a los cambios tan drástico tienden a desaparecer o en su defecto a pagar un alto costo.

El proceso de planeación a través de escenarios consta de ocho etapas iniciándose con la obtención de un conocimiento común, definición del ámbito, identificación de las principales tendencias, identificación de las incertidumbres, preparación de los temas del escenario inicial, inicio del aprendizaje institucional, construcción de escenarios para la decisión definitiva; y por último cuando se cuenta con varios escenarios, se presentará al comité directivo quien tomará la decisión de elegir el escenario más viable y que puede ser bajo tres aspectos que son: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Referente al modelo de la planeación estratégica elegido, Hoshin Kanri, quien vincula los factores clave de éxito y objetivos de la empresa con los procesos clave y objetivos de cada uno de los líderes y colaboradores de cada unidad de trabajo o área; establece los planes estratégicos y operativos de acción los cuales son traducidos a su vez en objetivos estratégicos y se convierten en los requerimientos claves de desempeño de la organización. Estos requerimientos clave son alineados desplegados y puestos en acción en toda la empresa a través de los diferentes procesos clave y de apoyo.

Este material se presenta como una forma para que los estudiosos de la administración les sirva como punto de referencia para que continúen con estudios más profundos sobre la temática de la planeación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Abel, Derek F. "Planeación estratégica de mercado". Compañía Editorial Continental S. A. De C. V. México, 1994.
- Blanchard, Ken. "Misión posible". Ed. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. De C. V. 1ª. Ed, México. 1996.
- Certo, Samuel C. "Dirección estratégica". Ed. McGraw Hill, 3ª. Ed. México. 1996.
- David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Pearson Educación. 5ª. Edición, México. 1997.
- David, Fred R. "La gerencia estratégica". México, Serie Empresarial Legis.1998
- Goodstein, Leonard D. / Nolan, Timothy M. / Pfeiffer, J. William. "Planeación estratégica aplicada". Ed. McGraw Hill. México. 1998.
- Hammermesh, Richard. G. "Planeación estratégica". Ed. Grupo Noriega Editores, México. 1999.
- Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación". Ed. McGraw Hill. 2ª. Ed. México. 1998.
- Hitt, Michael A. / Ireland, R. Duane / Hoskisson, Robert E. "Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización". México, International Thompson Editores. 1999.
- Hill, Charles / Jones Goreth. "Administración estratégica un enfoque integrado". Ed. McGraw Hill. 3ª. Ed. México. 1996.
- Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. "Administración: Una perspectiva global". Ed. McGrawHill, 11ª. Edición. México. 1998.
- Mintzberg, Henry / Quin / Voger. "El proceso estratégico". Ed. Prentice Hall. 1ª. Ed. 1999.
- Morrisey, George L. "Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia". México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Ohmae, Kenichi. "La mente del estratega". Ed. McGraw Hill. España, 1993.
- Porter, Michael E. "Estrategia competitiva". Ed. CECSA, México.1998.
- Porter, Michael E. "Ventaja competitiva". Ed. CECSA, 16ª. Ed. México. 1998.

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". 4ª. Ed. ECAFSA. México. 2001.

Steiner, George A. "Planeación estratégica" Ed. CECSA. 23ª. Ed. México. 1998.

Stephen P., Robbins. "Administración: Teoría y práctica". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1ª. Ed. México. 1987.

Strickland, Thompson. Administración estratégica. Conceptos y casos. México, Mac. Graw Hill, 2001.

Thomson, Arthur / Strickland III, A.J. "Administración estratégica" Ed. McGraw Hill, 11ª. Edición, México. 2001.

Zorrilla A., Santiago/ Torres X., Miguel. "Gula para elaborar la tesis". Ed. McGraw Hill, 2ª. Ed. México. 1999.

DICCIONARIOS

1. Diccionario Práctico de Sinónimos / Antónimos. Ed. Larousse, México, 1986.
2. Diccionario Enciclopédico Larousse, Ediciones Larousse, 3ª. Edición, México, 1988.

ANEXO 1

REVISIÓN:

Año: _____
 Página: _____

**HOSHIN KANRI
 Plan Anual/Proyecto**

Área/Depto. _____ Objetivo(s) No. (s) _____

Preparado por: (Ilder) _____ Fecha elaboración: _____

DD/MM/AAAA

Primera Emisión _____ Modificación No. _____

REVISIÓN

Fecha Revisión: _____ Fecha Próxima Revisión: _____

DD/MM/AAAA

MM/AAAA

Señal: 1) En curso 2) Advertencia 3) Fuera de Curso 4) La meta, la estrategia o la medida de desempeño no son apropiadas 5) La práctica no es la apropiada.

Cve. O/E O=Objetivo E=Estrategia

CVE, O/E	Objetivo/ Estrategia	Meta/Medida de desempeño	Real	Señal	Resumen del análisis de desviaciones	Implicaciones para el futuro

 División

 Departamento