



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FACTOR CLAVE EN LAS
EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL”**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTÍNUA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

“INGENIERA QUÍMICA”

PRESENTA:

“YAMILETH YAZMÍN MARTÍNEZ VEGA”



MÉXICO, D. F.

2009



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.

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: Profesora: Olga Del Carmen Velázquez Madrazo

VOCAL: Profesor: León Carlos Coronado Mendoza

SECRETARIO: Profesor: Eduardo Morales Villavicencio

1er SUPLENTE: Profesor: Pablo Hernández Calvo

2do SUPLENTE: Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche

FACULTAD DE QUÍMICA EDIFICIO D

ASESOR:

M. en I. Eduardo Morales Villavicencio

SUSTENTANTE:

Yamileth Yazmín Martínez Vega

A mi madre, por ser el pilar más importante de apoyo, cariño y comprensión en todos los momentos. Gracias por estar siempre conmigo.

A mi hermana, Nelly, por motivarme en todos los proyectos que he emprendido, por ser guía y compartir experiencias conmigo. Te quiero.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme las herramientas para ser una persona productiva con valores y responsabilidad.

A mi asesor de tesis, M. en I. Eduardo Morales Villavicencio por el apoyo, consejos y guía durante el desarrollo de este trabajo. Por el tiempo dedicado para compartir sus conocimientos conmigo.

A mis amigos, por estar presentes en momentos agradables y desafortunados durante este tiempo, por impulsarme, acompañarme y apoyarme durante cada logro en la carrera. Gracias por compartir experiencias que han aportado mucho de lo que soy ahora.

ÍNDICE

Objetivos	1
Introducción	1
1. Antecedentes	2
2. Planeación estratégica	5
2.1. Lo que no es planeación estratégica	8
2.2. Estrategia	9
2.3. Características de la planeación estratégica	10
2.3.1. Prospectiva de las decisiones actuales	10
2.3.2. Es un proceso	11
2.3.3. Filosofía de la planeación estratégica	11
2.3.4. Estructura de la planeación estratégica	11
2.4. Plan táctico (mediano plazo)	12
2.5. Plan operativo (corto plazo)	13
3. Propósitos de la planeación estratégica	15
4. Metodología formal de la planeación estratégica	16
4.1. Misión	17
4.2. Visión	17
4.3. Análisis FODA, una herramienta estratégica	18
4.4. Proceso formal de planeación PROE	19
4.4.1. Posición	20
4.4.2. Recursos	20
4.4.3. Objetivos	21
4.4.4. Estrategias	22
4.4.4.1. Tipos de estrategias	24
5. Empresas de clase mundial	26

5.1. Características de una empresa de clase mundial	30
5.2. Diferencia entre empresas que son de clase mundial y las que no lo son	33
5.3. Ejemplos de empresas de clase mundial	35
6. Discusión	44
7. Conclusiones	47
8. Bibliografía	51

OBJETIVO

Analizar la importancia de la planeación estratégica en las empresas de clase mundial, desde un punto de vista aplicable y adecuado para cada organización.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la cultura de la organización ha evolucionado de tal manera que ha sido necesario el surgimiento de nuevos conceptos que lleven a generar ventajas competitivas ante otras organizaciones y a la implementación de objetivos que cumplan con dichos propósitos; entre estos conceptos está la “Planeación Estratégica”.

En el presente trabajo se explica la esencia de este concepto, se presentan metodologías generales de planeación estratégica aplicables a cualquier empresa, se analizan ejemplos de estrategias que utilizaron empresas de clase mundial que las llevaron a colocarse en ese nivel y por último algunas recomendaciones importantes que empresas pequeñas y medianas pueden tomar para llegar a colocarse en ese lugar tan importante a nivel mundial. Por tanto, una vez cumplidos con los objetivos generales del presente trabajo podremos comprender cómo es que la planeación estratégica bien aplicada y correctamente evaluada ha llevado a muchas empresas a convertirse en empresas de clase mundial, ya que no existe un sistema de “planeación estratégica” general para todas las organizaciones, sino que el sistema se debe adecuar a las características particulares de cada una.

La planeación estratégica ha sido un factor determinante para algunas empresas de clase mundial, y a través de ésta se han podido establecer criterios que han contribuido al desarrollo y supervivencia de dichas empresas. Se explicará qué es una empresa de clase mundial, sus características y la diferencia que existe entre éstas y las empresas que no lo son.

1. ANTECEDENTES

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar los recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances (Caldera, 2004).

La planeación estratégica ha evolucionado en su forma de conceptualizar, aplicar y enfocar los recursos para orientarlos en una mejor dirección que permita mantener o aumentar la competitividad en el ambiente empresarial externo.

En los 60's se comenzó a usar el término "Planeación a largo plazo" y se introdujeron nuevos términos que fueron el preámbulo de lo que es en la actualidad una planeación estratégica formal, como son: Planeación Corporativa Completa, Planeación Directiva Completa, Planeación General Total, Planeación Formal, Planeación Integrada Completa, Planeación Corporativa y Planeación Estratégica (Amador, 2002).

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en los 60's, en los 70's se ponía énfasis en la rentabilidad, en los 80's muchas empresas buscaban el crecimiento y el aumento de su participación en el mercado; en los 90's una gran cantidad de empresas elaboraron planes en busca de la supervivencia y es así

que el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases como se muestra en la Tabla 1. En los 2000's, se basa, por una parte en un análisis del medio ambiente en el que identifica los peligros y oportunidades para la empresa y, por la otra, un análisis interno que indica las fortalezas y debilidades de la misma, para después entrecruzar esta información y generar las estrategias que conduzcan a explotar las oportunidades o evitar las amenazas; a partir de esto, se formulan políticas y estrategias específicas y se estructuran planes y programas de acción en el corto, mediano y largo plazo (Amador, 2002).

TABLA 1. FASES POR LAS QUE HA PASADO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Década de los 60's	Década de los 70's	Principios de los 80's	Década de los 90's
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento.	Planeación para empresas en situación de ataque (empresas que buscan invadir mercados de otras).	Planeación para recortes y racionalización.	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década.			
Proyecciones a largo plazo. Presupuestos a 5 años. Planes operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas.	La alta gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa. Análisis de vacíos. Matriz de producto-mercado.	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Creación de sitios competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de Liderazgo. <i>Benchmarking</i> . Holística gerencial (tiene una visión global del negocio y puede anticiparse a cambios en él). Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores.

TABLA No. 1. Modificada a partir de Amador, 2002.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Steiner (1993), la define como: El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Aguirre O. (1981) la define como: El proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Rodríguez (2005), la define como el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

De las definiciones anteriores se puede inferir que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues reúne la totalidad de las funciones operacionales (producción, comercialización, finanzas, personal), ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

Burt K. Scanlan (2007) la define como: El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio.

La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. A ella se le destinan pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Las decisiones tomadas en una empresa son un factor indispensable para su funcionamiento, y cada una de sus áreas o departamentos han estado, de alguna manera, sujetas a la planeación en cierto grado.

Si analizamos el significado de la planeación estratégica, podríamos pensar que en su concepción es sencilla ya que se basa fundamentalmente en analizar la situación actual, el futuro de la empresa y su dirección, así como plantear una misión y los medios para lograrlo.

La permanencia, es uno de los principales objetivos de la empresa y esto podrá ser posible cuando los objetivos de cada área en todos los niveles de la empresa, se cumplan.

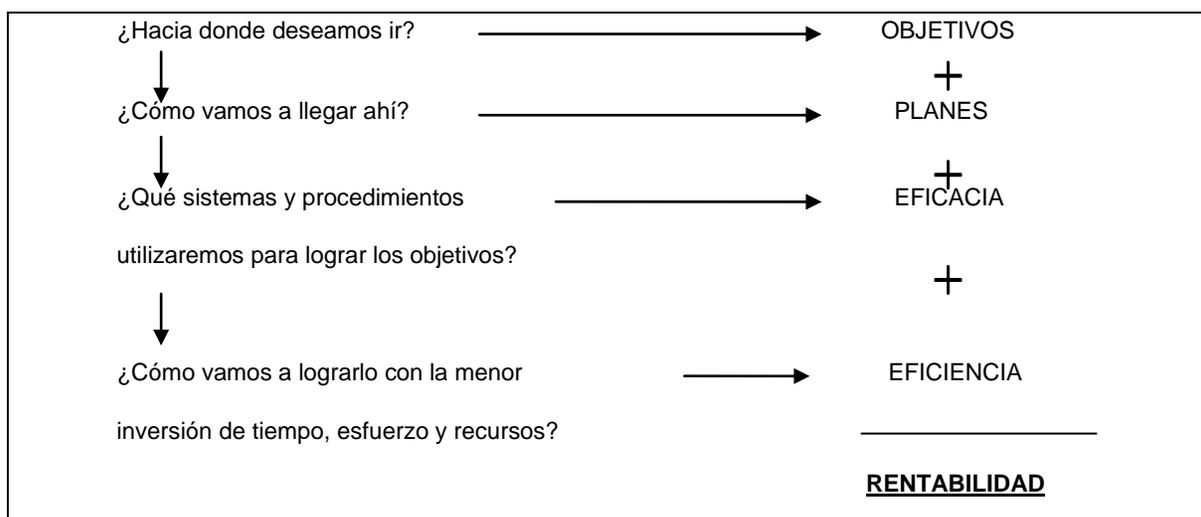
Es necesario distinguir entre una empresa y un negocio, y la permanencia es un factor distintivo de estos dos conceptos, ya que mientras el negocio es una transacción de comercio a corto plazo, la empresa busca continuar con la transacción a través del tiempo, indefinidamente. De ahí que surja la necesidad de crear un plan que lleve a la empresa a cumplir con sus objetivos, sin que nada suceda al azar; y que todo movimiento que ocurre en ella sea consecuencia de

una serie de hechos y decisiones que se han tomado en el pasado (Rodríguez, 2005).

Así pues, toda persona que administre una organización tiene en principio dos responsabilidades: una contempla fijar planes y objetivos actuales que se cumplen mediante las decisiones operativas, la otra responsabilidad es fijar planes y objetivos a futuro que serán logrados por medio de la planeación estratégica. Esto producirá como consecuencia que haya una mejor concordancia entre **eficacia** y **eficiencia**, y a su vez produce una mayor rentabilidad debido a que una planeación bien diseñada y ejecutada nos permite alcanzar los objetivos con la menor inversión posible.

A continuación se muestra un cuadro que ilustra cómo la eficacia y la eficiencia generan rentabilidad:

CUADRO 1. LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA GENERAN RENTABILIDAD



CUADRO 1. Adaptado de Díaz Santos, 1994, pp. 38

2.1. LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para comprender mejor la definición de planeación estratégica, es importante comentar brevemente lo que no es planeación estratégica (Steiner, 1993):

- La planeación no se trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento que algún tipo de situación se presente en la empresa o se quiera tomar un rumbo trazado. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos sólo pueden hacerse en el momento.
- La planeación no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización del pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de producto y mercado y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?. Para la mayoría de las organizaciones existe una brecha entre pronóstico, objetivo de las ventas y utilidades presentes. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirven de molde para

usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

- La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir el criterio y lineamientos de los directivos.
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es la aplicación del enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su ambiente para lograr los objetivos fijados.
- La planeación estratégica no elimina el riesgo, sino que ayuda a los administradores a evaluar los riesgos que deben asumir.

2.2. ESTRATEGIA

La estrategia es un programa general de acción donde los recursos disponibles cumplen con la misión establecida en un principio. Dentro de este argumento la estrategia misma se refiere al plan general de la empresa para relacionarse con el medio ambiente y subsistir en él.

Entonces se puede decir que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han elaborado e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada.

La estrategia que se utiliza para competir, es creada a partir de un procedimiento de análisis que permiten conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen, con el propósito de obtener ventajas competitivas (Rodríguez, 2005).

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal tiene diversas características, cada una de las cuales ayudan a definir este tipo de planeación.

2.3.1. *Prospectiva de las decisiones actuales*

Esta característica nos permite comprender la esencia de la planeación estratégica que consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgirán en el futuro, las cuales proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; esto quiere decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada (Rodríguez, 2005).

2.3.2. *Es un Proceso*

Se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, se definen estrategias y políticas para lograr estos objetivos y se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo específico, durante el cual se elaboraron los planes, también deberá entenderse como un proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de la empresa son continuos (Rodríguez, 2005).

2.3.3. *Filosofía de la planeación estratégica.*

La planeación estratégica es una actitud, una manera de vivir, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la administración. Además representa una serie de procesos, estructuras, procedimientos o técnicas (Rodríguez, 2005).

2.3.4. *Estructura de la planeación estratégica.*

Un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son: PLAN ESTRATÉGICO (largo plazo), PLAN TÁCTICO (mediano plazo), PLAN OPERATIVO (corto plazo).

Este concepto de la planeación estratégica como un conjunto de planes se puede expresar también como el esfuerzo sistemático y formal de una empresa

para establecer y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias básicas para lograr los objetivos organizacionales.

2.4. PLAN TÁCTICO (mediano plazo).

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que expongan las operaciones actuales de las diversas áreas o departamentos funcionales en la organización. Es especialmente eficaz y sus logros se visualizan, pero los planes para alcanzarlos deben basarse en hechos, en la realidad de las cosas y en condiciones con las que el objetivo esperado ha de lograrse (Rodríguez, 2005).

La planeación táctica tiene diversas características que comparte con la planeación operativa como son:

- Coordina las funciones importantes de la organización
- Identifica los medios necesarios para lograr objetivos

Y se diferencia de las demás por (Rodríguez, 2005):

- Su realización se enfoca a mediano plazo
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes, son los gerentes
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico

- Los planes tácticos están sustentados en valores mas objetivos que subjetivos
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna

2.5. PLAN OPERATIVO (corto plazo).

En este tipo de planeación, es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos si ello es posible, la duración de este plan es significativa no sólo con base para su clasificación, sino también, como índice de dificultad en evaluar su éxito.

La planeación operativa se puede definir como: los planes a corto plazo que se desarrollan para las actividades operativas de la organización, en donde serán reflejados los planes estratégicos y de mediano plazo (plan táctico) dentro de las decisiones actuales, además de que maximiza las utilidades a corto plazo.

La planeación operativa se establece, como el conjunto ordenado de operaciones a través de un flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia y que implica el diseño y la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere en ese momento (Rodríguez, 2005).

Este tipo de planeación tiene una serie de características principales entre las que se encuentran las siguientes:

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

La planeación operativa está formada por tres elementos básicos, que se describen en la tabla 2.

TABLA 2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

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

TABLA 2. Modificada de Rodríguez, 2005. pp. 109.

3. PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, el cual hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos, administrando los recursos de manera óptima, proporcionando la estructura adecuada y necesaria para nuestra organización, además de que, direcciona cada pieza de la organización a fin de llevarla a un mayor nivel competitivo y generar más utilidades (Steiner, 1993).

A continuación se mencionan varios propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar, muchos de ellos están relacionados unos con otros:

- Cambia de dirección o enfoque a la empresa.
- Acelera el crecimiento y mejora la rentabilidad.
- Elimina personal ineficiente en las divisiones de la organización.
- Señala asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentra los recursos en asuntos importantes, distribuyendo los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Proporciona el marco teórico para la acción que se corresponde a la misión y visión de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y demás personas encargadas de la toma de decisiones evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que deben emprender en

un periodo pertinente, es decir, que se tenga uniformidad en la forma de comunicarse.

- La planeación no elimina el riesgo, sin embargo, ofrece las bases para determinar con precisión el grado de riesgo. Cuanto mayor es el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan, menor es el grado de riesgo (Steiner, 1993).

4. METODOLOGÍA FORMAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la herramienta que nos ayuda a desarrollar nuevos objetivos y procedimientos para enfrentar las negociaciones del futuro. Se basa en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

1. Análisis externo, trata principalmente las condiciones del macro sistema o entorno que afectan o pueden llegar a afectar a la empresa. Este análisis suele enfocarse en dos variables principales, *oportunidades* y *amenazas* del entorno.
2. Análisis interno, trata principalmente de las condiciones de la empresa que pueden afectarla, tal análisis se enfoca a dos variables principales: *fortalezas* y *debilidades*.

La misión es un punto de partida del sistema de planeación estratégica; en base a ella se identifica el entorno de la empresa (Rodríguez, 2005).

4.1. MISIÓN

Corona Funes (2004) dice: la misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

La misión nos ayuda en todos los niveles de la organización: en el directivo, el administrativo y el operacional. A nivel administrativo nos permite llevar acabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta de forma eficaz; a nivel operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización; y en el nivel directivo impulsa la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan, para el desarrollo de la empresa.

4.2. VISIÓN

Visión: Peter Senge (2006) sostiene que la visión organizacional es la respuesta a: ¿Qué es lo que queremos crear? Y explica que la visión que se comparte en la empresa: Crea un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hace que sus diversas actividades sean coherentes.

La visión define la orientación y sentido estratégico de los planes, programas, proyectos, y acciones de una organización en un largo plazo.

Según Corona Funes J. (2004): para definir la visión de una organización a futuro es necesario hacernos tres preguntas:

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
2. ¿En qué aspecto estratégico debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
3. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

4.3. ***ANÁLISIS FODA, UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA***

Las siglas de esta herramienta se obtienen de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación, donde las amenazas y oportunidades surgen del ambiente, mientras las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa.

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

O = Oportunidades: Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

D = Debilidades: Son características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos a lo largo de los objetivos organizacionales.

A = Amenazas: Son situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un examen detallado de cada uno de los cuatro factores.

Robbins S. (2003): Define FODA como un instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.

FODA es una herramienta estratégica para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

El objetivo de FODA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

4.4. PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN PROE

La planeación estratégica se realiza siguiendo una serie de pasos, a continuación se presenta un modelo general, el cual es aplicable a cualquier tipo de organización, el PROE. El modelo propuesto responde las siguientes preguntas: **P (posición) ¿cuál es nuestra posición actual?, R (recursos) ¿con qué recursos contamos?, O (objetivos) ¿cuáles son nuestros objetivos?, E (estrategias) ¿cómo vamos a lograrlos?.** Este modelo ofrece resultados

adecuados ya que es fácil de comprender, es práctico y se aplica el sentido común (Rodríguez, 2005).

4.4.1. Posición

Ésta es la primera fase de la planeación estratégica y se refiere a la posición o condiciones a las que la organización se enfrenta en el mercado. Para esto, es necesario conocer tres factores básicos: **primero**, antecedentes de las tendencias de ingresos de la organización; **segundo**, la tendencia del mercado total para cada producto y **tercero**, la situación relativa de su competencia. Teniendo estos datos, nos podemos formar una idea de la estructura dinámica del mercado y apreciar mejor la dirección en que van generándose los cambios, de tal manera que la planeación estratégica empieza a tener una clara comprensión de dónde se halla su empresa hoy y de cómo llegó hasta ahí (Rodríguez, 2005).

4.4.2. Recursos

Aquí se trata de ver a la empresa de manera interna, el propósito del análisis de recursos es evaluar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas de su medio. Esta capacidad tiene su origen en las formas en que sus diversos recursos y destrezas actúan recíprocamente con los factores clave del éxito del mercado en que compete, y con los recursos y las destrezas de sus competidores, para procurarle ventajas diferenciales económicamente productivas.

El análisis de recursos debe contener tres pasos según lo expone Rodríguez (2005): en el primero se debe desarrollar un perfil de sus principales recursos y destrezas; en el segundo se necesita hacer una comparación con los requisitos clave de los segmentos de producto y de mercado en que compite a fin de identificar las fortalezas principales para elaborar una estrategia económica viable y las debilidades críticas que debe vencer para evitar el fracaso, el tercer paso consiste en comparar fortalezas y debilidades con las de sus principales competidores para identificar las áreas en que tiene recursos y destrezas, lo suficientemente superiores para crear ventajas competitivas, económicamente significativas en el mercado. Los principales recursos que se deben de tomar en cuenta son: los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos técnicos y los recursos materiales.

4.4.3. Objetivos

La fijación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer las metas que intentará alcanzar. La planeación estratégica de la organización, es una función básica de la dirección superior, pero no es función de ella la planeación operativa de una gran parte de las actividades de la organización. Por tanto, el desdoblamiento de la planeación estratégica, táctica y operativa de la organización radica en la aplicación global del concepto de la cadena medios-fines a través del organigrama. A esta actividad administrativa podemos denominarla cadena de objetivos y planes. Los objetivos de cada área quedan establecidos por los responsables de las mismas, para ello se cuenta con

tres fuentes básicas de información: los resultados logrados en el pasado, los lineamientos de la dirección superior, así como de las necesidades de los pares y el propio análisis estratégico correspondiente al área (Pettinger, 2004).

Existen tres áreas de objetivos que son clave y por supuesto determinantes para el plan estratégico de la organización, estos son: los objetivos de posicionamiento, los objetivos de ventas y los objetivos de rentabilidad, aunque por supuesto unos no están desligados de los otros. Los primeros de ellos representan la forma en como el público percibe y recuerda a la empresa (personalidad distintiva de la organización), los segundos, en esencia se relacionan con el volumen de ventas que se espera alcance la organización y los objetivos de rentabilidad se manifiestan relacionando los gastos totales de la organización con los ingresos de ésta (Rodríguez, 2005).

4.4.4. Estrategias

Hitt (2006) nos indica que los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir con sus objetivos se llaman estrategias.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la dirección superior para conseguir que ésta tenga adecuados resultados. Sin una estrategia no existe ninguna orientación establecida que seguir, ningún documento que consultar, ningún plan de acción coherente que genere los resultados deseados. En la práctica se pueden generar dos tipos de estrategias, las operativas y las de negocios de empresa, las primeras están dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la empresa y consisten en

determinar cuáles son las actividades clave que nos darán la posibilidad de consolidar fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detener el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos estratégicos; mientras que las estrategias de negocios son aquellas que están dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los bienes o servicios que genera la organización.

Para la evaluación de las estrategias, Rodríguez (2005), plantea una serie de pruebas que son útiles para la mayoría de las organizaciones, todas divididas en tres grupos generales: pruebas de desempeño, pruebas de consistencia y pruebas de expectativas. Estos tres grupos de pruebas consideran la estrategia en el pasado, el presente y el futuro. Existen dos aspectos vitales para utilizar estas pruebas en la comprensión de las fortalezas y debilidades de cualquier estrategia: primero, deben captarse los mejores datos posibles y, segundo, se deben aplicar completas todas las pruebas.

Las pruebas de desempeño tienden a emplear datos objetivos que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Existen dos pruebas fundamentales que se engloban aquí: desempeño comparado con objetivos y desempeño comparado con competidores.

Las pruebas de consistencia utilizan datos subjetivos y objetivos. Las pruebas que se engloban dentro de este grupo son: consistencia entre estrategias funcionales, consistencia con los objetivos de la empresa, consistencia con los recursos y consistencia con la situación estratégica.

Las pruebas de expectativas, utilizan tan sólo datos subjetivos debido a que con estas pruebas se están averiguando cosas del futuro; ya que no se puede conocer el futuro con certidumbre, todos los datos son subjetivos, pero pueden ser cualitativos o cuantitativos.

4.4.4.1. **Tipos de estrategias.**

Rodríguez (2005) divide a los tipos de estrategias en dos grandes grupos: las estrategias genéricas y las estrategias alternativas. Las estrategias genéricas implican diferentes arreglos en la organización, métodos de control y sistemas de incentivos. Las organizaciones grandes que cuentan con acceso a mayores recursos compiten en el mercado con base en el liderazgo en costos y/o diferenciación, por su parte, las organizaciones pequeñas que no tienen acceso a una cantidad grande de recursos financieros suelen competir basadas en su enfoque.

Existen estrategias alternativas, las cuales nos dan otras opciones cuando el panorama ya sea dentro o fuera de la organización no es muy bueno debido al entorno cambiante del mercado o a que los objetivos no se están cumpliendo en tiempo y forma. Estas estrategias se clasifican en cuatro tipos: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas. La tabla 3, nos muestra algunos de los diferentes tipos de estrategias que pueden ser utilizados en una organización.

TABLA 3. TIPOS DE ESTRATEGIAS.

	TIPO	MOVIMIENTO	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	DE INTEGRACIÓN	Hacia delante	Adquirir una mayor cantidad de distribuidores o detallistas.
		Hacia atrás	Adquirir el dominio o un control mayor de proveedores de la empresa.
		Horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.
	INTENSIVAS	Penetración en el mercado	Tratar de introducirse en mercados ya existentes quitándoles ciertos segmentos de mercado a la competencia que ya trabaja sobre él.
		Desarrollo de mercado	Se introducen bienes o servicios en zonas geográficas donde no existían.
		Desarrollo de producto	El objetivo de esta estrategia es aumentar las ventas mejorando los bienes o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
	DE DIVERSIFICACIÓN	Concéntrica	Se agregan bienes o servicios nuevos, pero que están relacionados.
		Horizontal	Se introducen nuevos bienes o servicios que no están relacionados con el giro de la empresa, esto para clientes actuales.
		Conglomerada	Agregar bienes o servicios nuevos, que están relacionados pero adquiriéndolos de otras compañías.
	DE DEFENSA	Empresa de riesgo compartido	Dos o más empresas constituyen una organización separada con el objeto de cooperar.
		Encogimiento	Reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
		Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
		Liquidación	Vender activos de una empresa en partes.
		Combinación	Se aplica una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	DE ENFOQUE		Depende de que le segmento de mercado sea lo bastante grande, tenga buen potencial de crecimiento y que no sea crucial para el éxito de otros competidores. Se enfoca en producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.
	DE DIFERENCIACIÓN		Se basa en la producción de bienes o servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.
	LIDERAZGO EN COSTOS		Busca la producción de bienes o servicios a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son muy sensibles a los precios.

TABLA No. 3. Modificada de Rodríguez, 2005, pp. 215.

5. EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

En términos generales una empresa de clase mundial es aquella que compite con otras empresas, que, por sus altos índices de calidad en todos los niveles, marca estándares a seguir. A estos estándares muchos autores los llaman “mejores prácticas”, debemos entender como mejores prácticas una serie de factores o acciones que le permiten a una organización generar alguna ventaja competitiva que se pueda medir, y tener la capacidad para reaccionar a los cambios del mercado de la mejor manera incrementando las posibilidades de permanecer en los mercados local, nacional e internacional (Arrarte, 2008).

Las mejores prácticas se llevan a cabo en diferentes campos de aplicación, éstos son: planeación de recursos de manufactura, administración de la estrategia del negocio, identificación y segmentación de mercados, reducción de actividades que no generan valor al cliente, diseño de nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Por supuesto, éstas son aplicables según el tipo de negocio y dependen de una gestión responsable (Lefcovich, 2005).

Planeación de recursos de manufactura: como se vio anteriormente en el proceso formal de la planeación, el conocimiento y la correcta utilización de los recursos de manufactura elimina tiempos muertos, hace más eficiente la producción y por consiguiente reduce costos y los productos son más uniformes en sus características(Lefcovich, 2005).

Identificación y segmentación de mercados: la segmentación de mercados es importante ya que permite identificar los espacios más atractivos, afinar o rediseñar el producto acorde a los requerimientos de cada espacio, ajustar las operaciones de la organización ligadas al mercado (distribución, promoción, ventas y servicio), detectar qué espacios están mal atendidos y establecer dónde la rivalidad es menor.

Reducción de actividades que no generan valor al cliente: este punto se refiere a eliminar en los procesos de elaboración de los productos o en el préstamo de servicios ciertas actividades que sólo aumentan el precio sin incrementar la calidad, haciendo ineficiente su producción, como por ejemplo eliminando cuellos de botella en los procesos o automatizando ciertas etapas (Fuentes, 2002).

Diseño de nuevos productos: más del 25% de los ingresos de las empresas de clase mundial corresponden a productos creados en los últimos 5 años. Mediante una innovación permanente en materia de productos se mantienen al frente en cuanto a posicionamiento, estableciendo las reglas del juego (Fuentes, 2002).

Mejora de procesos: entre la gran cantidad de materiales y prácticas que ha traído la ola japonesa de la calidad y la productividad, se encuentran distintos procedimientos participativos que nacen en las fábricas y que luego se expanden a todos lados. Una parte significativa de los mismos queda englobada en lo que se designa como los procesos de mejora, que tienen como eje principal el siguiente

pensamiento: *nadie sabe más sobre su trabajo que el que lo hace y, mientras lo hace surgen distintas ideas de cómo mejorarlo*. Si a lo anterior se le añade que la participación es uno de los mejores medios para estimular la satisfacción y el compromiso de quienes intervienen, queda claro que no se puede desaprovechar este potencial. El proceso de mejora continua que sugieren diversos autores tiene una gran variación en cuanto a su contenido y forma, pero en general cubren las etapas que se indican a continuación: detección de problemas, registro de problemas, elaboración de propuestas, aprobación y puesta en marcha, seguimiento (Fuentes, 2002).

“La clase mundial consiste en una serie de prácticas, criterios y resultados consistentes, inmersos en modelos bien dimensionados y desarrollados en base a planificación estratégica” (Arrarte, 2008).

El objetivo central de la planeación estratégica es mantener la competitividad de las empresas en un mundo global y sin fronteras.

Ser una empresa de clase mundial no significa ni ser la que más vende, ni la que más utilidades reporta y ni siquiera ser la más grande y financieramente poderosa (Giral, 1998). Muchas empresas consideradas como de clase mundial no aparecen en los primeros lugares de las listas de las revistas *Fortune*® (USA) o *Expansión*® (México) (tabla 4); como ejemplo de ello podemos citar a *McDoland's*®, *Unilever*® o *The Coca-Cola Company*®. Mientras que la mayoría de las organizaciones que lideran ambas listas son de clase mundial, por supuesto con algunas excepciones como *PEMEX*®, que se mantiene en esa lista no por ser

de clase mundial, sino, por el precio del petróleo que en esos momentos (primera mitad del 2008) era demasiado elevado.

TABLA 4. EMPRESAS MÁS GRANDES DE ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO SEGÚN LAS REVISTAS FORTUNE® Y EXPANSIÓN®.

LUGAR	COMPañIA EN EUA	INGRESOS (millones de dólares)	COMPañIA EN MÉXICO	INGRESOS (millones de pesos)
1	Wal-Mart Stores	378,799.0	Petróleos Mexicanos	1,133,786.6
2	Exxon Mobil	372,824.0	América Móvil	311,579.8
3	Chevron	210,783.0	Cemex	236,669.0
4	General Motors	182,347.0	CFE	225,744.4
5	ConocoPhillips	178,558.0	Wal-Mart de México	224,976.4
6	General Electric	176,656.0	Fomento Económico Mexicano	147,556.1
7	Ford Motor	172,468.0	Teléfonos de México	130,767.7
8	Citigroup	159,229.0	Telcel	126,797.6
9	Bank of America Corp.	119,190.0	General Motors de México	123,278.8
10	AT&T	118,928.0	Grupo Financiero BBVA-Bancomer	119,290.1
11	Berkshire Hathaway	118,245.0	Nissan Mexicana	110,591.4

TABLA No. 4. MODIFICADA DE FORTUNE® (Demos, 2008) Y CNN EXPANSIÓN® (Aránguiz, 2008).

Desde el punto de vista de efectividad y valor social, los niveles de calificación de las empresas pueden agruparse en tres categorías: empresas confiables, empresas competentes y empresas de clase mundial. Las empresas confiables tienen las características de suministrar productos reproducibles, contar con sistemas simples de costeo, administran su flujo de efectivo, satisfacen sus necesidades sin analizar sus expectativas y tienen pocos esfuerzos de innovación. Las empresas competentes tienen como principales características que sus

productos compiten en el mercado en precio, calidad y oportunidad, sobre todo en mercados locales, imitan con rapidez los desarrollos de la competencia, tienen buena productividad y velocidad de respuesta, forman equipos de trabajo, adaptan tecnologías de otros, su organización es dinámica pero poco flexible y sus innovaciones en cuanto a productos son primitivos. A diferencia de los otros dos tipos de empresas, las empresas de clase mundial son líderes en su campo en todos los aspectos de la actividad empresarial: son empresas institucionalizadas con sistemas y procedimientos claros y operantes, interpretan las expectativas de los clientes e incluso las generan, aplican programas de mejora continua, manejan sus finanzas con honradez y oportunidad, desarrollan esfuerzos programados y sistemáticos de innovación, su personal está altamente capacitado y motivado, cuentan con programas permanentes de desarrollo de proveedores, establecen alianzas estratégicas con sus clientes y proveedores, tienen certificación ISO 9000 o están en camino de lograrla y están presentes en el mercado internacional (Giral, 1998).

5.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL

Entre las características que definen a una empresa de clase mundial, podemos citar las siguientes como las más importantes (Giral, 1998):

- ❖ Es conocida, reconocida, admirada y citada como ejemplo a seguir. Sus clientes y competidores la perciben como estándar a imitar en calidad, efectividad y servicio.

- ❖ Conoce a la perfección sus mercados y sus usuarios y no sólo los apoya con un servicio que satisface necesidades y expectativas; también crea nuevos mercados e impulsa y fomenta la mejora continua de sus clientes.
- ❖ Los procedimientos y métodos de trabajo se mantienen permanente actualizados con un enfoque en el usuario.
- ❖ Va siempre a la vanguardia en el desarrollo de tecnologías de productos y procesos a través de programas permanentes de innovación y creatividad.
- ❖ Posee una cultura exportadora, no sólo para comercializar sus productos y servicios en los mercados globalizados, sino también para conocer las tendencias y expectativas desde sus inicios y desarrollar estrategias para mantenerse competitiva.
- ❖ Cuenta con planes formales participativos para todas las actividades. Tiene una visión clara y compartida por todos de hacia dónde quiere ir y cómo lo va a lograr.
- ❖ La organización y sus miembros actúan siempre con absoluta integridad moral, intelectual, empresarial y legal hacia sus colegas, clientes, proveedores, autoridades y la sociedad en general.
- ❖ Apoya a sus proveedores y clientes para formar alianzas productivas y compartir estrategias y planes de desarrollo.
- ❖ La organización delega y faculta a todos sus miembros para trabajar en equipo, alternando la autocapacitación y desarrollo a todos niveles.

- ❖ Sus empleados y trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de la organización y lo manifiestan valorando las oportunidades de desarrollo personal.
- ❖ La información generada es oportuna, explícita y compartida por todos. Existe un sistema de consecuencias claro y directo. Todos conocen las oportunidades de mejora personal y los criterios de promoción y selección.
- ❖ Cuenta con programas vigentes de seguridad integral, limpieza, orden, mantenimiento preventivo y estadística de incidentes y accidentes, no por buscar culpables, sino para eliminar los orígenes.
- ❖ Se han formado grupos de empleados y trabajadores que operan como comisiones mixtas, equipos de mejora, proyectos autogenerados, comités de conocimiento y equipos de enfoque en el cliente.
- ❖ Generan estados contables y financieros oportunos, dinámicos y de gran claridad, que permiten tomar decisiones en tiempo real.
- ❖ Tienen un estado constante de insatisfacción con los resultados alcanzados, que los mueve a buscar la mejora continua.

5.2. DIFERENCIA ENTRE EMPRESAS QUE SON DE CLASE MUNDIAL Y LAS QUE NO LO SON

El punto de mayor importancia que marca la diferencia entre esos dos grandes tipos de empresas es: las empresas jóvenes, las chicas y las medianas, no cuentan con la infraestructura necesaria ni con los recursos económicos suficientes para adquirir, manejar y mucho menos sostener algún tipo de sistema de administración de clase mundial como son: planificación de recursos empresariales, administración de la relación con el cliente y aplicaciones verticales (Arrarte, 2008).

Planeación de Recursos Empresariales. Enterprise Resource Planning (ERP) por sus siglas en inglés. Es un sistema que nos ayuda a manejar todos los recursos de una empresa de fabricación. Enlaza en un solo sistema la planeación estratégica, con el plan de ventas y operaciones y la administración de la demanda. Los cuales son ligados con el plan maestro de producción que da origen a la planeación de requerimientos de materiales, hasta la ejecución de los planes de compras y producción (Arrarte, 2008).

Administración de la Relación con el Cliente. También se le conoce como CRM (Customer Relationship Management). Estas siglas se refieren a una filosofía de trabajo que intenta enfocar a toda la empresa hacia la relación con los clientes. Consiste en recopilar eventos e información generada en los puntos de contacto con los consumidores con el fin de conocerlos y hacer valoraciones que permitan dirigirse a los compradores más rentables. Con el CRM se logra abrir

vías de retroalimentación directa con la clientela e identificar a las cabezas de las organizaciones en la alianza, para que la información se de directamente a quienes toman las decisiones (Arrarte, 2008).

Aplicaciones Verticales: Una **aplicación vertical** o aplicación de mercado vertical, es un [software](#) definido por requisitos para un único y definido mercado, el cual contrasta con la [aplicación horizontal](#). Un ejemplo de aplicación vertical es el software que ayuda a los [médicos](#) a gestionar registros de pacientes, facturas de seguros, etc. Software como éste puede ser comprado si está disponible, o la organización puede contratar a un consultor para modificar el software y acomodarlo a sus necesidades (Howe, 2008).

El problema, por supuesto es la gran cantidad de dinero que se necesita para implementar y mantener este tipo de sistemas. Por eso, la planeación estratégica en empresas pequeñas y medianas se debe de hacer de la forma más básica y simple posible, comenzando desde el establecimiento claro de quien soy, como llegué aquí y hacia dónde quiero ir (Arrarte, 2008).

5.3. EJEMPLOS DE EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL.

MANCHESTER UNITED®: Como lo muestra Johnson (2001), uno de los principales puntos en una planeación estratégica, es la correcta planeación de los objetivos de la organización, ya que éstos, llevaron a aumentar la facturación del *Manchester United®* en sólo 4 años (1993 – 1997) en un 350% y los beneficios en un 600%. Lo que esta organización pudo ver fue que tenía que explotar su popularidad, no sólo en Inglaterra, sino también a nivel mundial. La empresa, por lo tanto, no se enfocó solamente a hacer un club exitoso en la cancha, sino que también en la comercialización de su imagen. La rapidez de los cambios en el mundo del deporte, el ocio y las industrias de entretenimiento, ha sido vertiginosa en gran parte del mundo y por supuesto, el *Manchester United®*, se dio cuenta y actuó rápidamente.

UNILEVER®: Un caso muy interesante, que resalta la estructura y diseño de la organización a través de la planeación estratégica y una correcta visión.

La estrategia de *Unilever®* consiste en centrar los recursos en una cartera de categorías de productos y regiones geográficas que, juntas, ofrecen buenas perspectivas de creación de valor mediante un crecimiento con beneficios. La escala y el alcance de sus categorías centrales de productos exigen una dirección estratégica corporativa. Los esfuerzos de *Unilever®*, se concentran en los bienes de gran consumo que para la organización representan el 90% de sus ventas totales (Johnson, 2001).

Los presidentes de Unilever N. V. (compañía holandesa de margarina sociedad anónima) y Unilever PLC (Lever Brothers, fabricantes de jabón de palma) empresas que se fusionaron para crear *Unilever®*, son los principales directores ejecutivos, que lideran al comité ejecutivo compuesto por **siete miembros**, los cuales a su vez están encargados del liderazgo estratégico de la corporación. Existen a su vez **dos directores por categoría** quienes poseen la visión estratégica de cada marca y productos de la empresa; uno para alimentos, otro para productos de cuidado personal y del hogar, **tres grupos de negocio industriales a nivel global** (limpieza e higiene industrial, productos químicos especializados y sabores y fragancias), formando un grupo compuesto en total por 14 miembros (Johnson, 2001).

Lo que hizo innovador al planteamiento estratégico de Unilever® es, que aparte de clarificar y asentar los procesos de toma de decisión en la organización, la nueva estructura constituyó un intento de globalizar la empresa mediante la descentralización, no la centralización. Y al comité ejecutivo se le da la total responsabilidad de la estrategia global, se descentralizó la estrategia regional, lo cual originó la descentralización de la responsabilidad operativa hacia los presidentes de los grupos de negocio.

Pero como todo, esta estrategia corre el peligro de que se creen burocracias duplicadas, desperdiciando recursos en lugar de liberarlos, creando una fracturación de la empresa. Por supuesto, *Unilever®*, anticipándose a todo esto puso en marcha poderosos mecanismos, mediante los cuales cada presidente informará a los dos directores generales; además el comité ejecutivo es

el responsable de acordar los planes de negocio con los 14 grupos de negocio (alimentos, productos químicos especializados, cuidado personal y del hogar, solo por mencionar algunos), controla su implantación e interviene si éstos no se cumplen.

La relación clave entre el comité y los presidentes, entre la dirección estratégica y la libertad operativa, será un nuevo contrato sobre un plan anual, con cuatro elementos: **estrategia, inversión, recursos humanos y objetivos compartidos.**

TELEFÓNICA®: La progresiva liberación del sector, la inminente competencia en el mercado nacional y el creciente número de oportunidades en el ámbito internacional obligaron a la compañía a realizar un importante cambio cultural y organizativo. Así, uno de los aspectos más importantes del Plan Estratégico 1995 – 1999 hacía referencia al proceso de reorganización, atendiendo a un enfoque de áreas de negocio que favoreciera una mayor descentralización. La estrategia de expansión del grupo se ha sustentado en una estrategia de crecimiento internacional, fundamentalmente en el desarrollo del mercado latinoamericano (Johnson, 2001).

La estrategia de la compañía española a finales de los noventa se complementó con la entrada de negocios distintos al de la explotación de la telefonía básica, aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades de mercado. Durante el año 1998, *Telefónica®*, llevó a cabo una

reestructuración del grupo, configurándola como un *holding* (organización que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o una parte significativa de las acciones) que desarrolla sus negocios en torno a siete grandes líneas de actividad, atendida cada una por la correspondiente filial responsable del negocio. Cada empresa se responsabiliza de todos los aspectos de los negocios que explota, desde el diseño de los productos hasta la comercialización de los mismos, pasando por la fijación de los precios o la realización de las campañas promocionales. Tal autonomía se complementa con la existencia de un centro corporativo y varias empresas que proporcionan servicios comunes a las unidades de negocio. A mediados del año 1996, se marca el comienzo de una nueva etapa en la estrategia internacional, caracterizada por un objetivo básico “lograr que la compañía llegue a ser el quinto operador del mundo”. Ello ha puesto la ampliación del área geográfica considerada como prioritaria (América Latina) y la modificación del mapa de alianzas globales, abandonando antiguos socios y desarrollando acuerdos con sus principales competidores (Johnson, 2001).

GRUPO PSA (PEUGEOT SOCIEDAD ANÓNIMA) PEUGEOT®

CITROËN®: Después de la crisis de los años 70's, se han registrado importantes cambios en la forma de concebir, desarrollar y fabricar automóviles. En un primer momento, la turbulencia del entorno y la estandarización de la oferta hicieron que los fabricantes japoneses contaran con cierta ventaja, al ser capaces de ofrecer productos más diferenciados y evolucionados, a precios bajos. Como consecuencia de su avance en el mercado, los fabricantes occidentales se vieron obligados a reaccionar, adaptándose a los nuevos estándares de gestión que

parecían imponerse dentro del sector. Razón por la cual se decidió adoptar un proceso de mejora continua de los niveles de calidad, seguridad, equipamiento y diseño de sus productos, a la vez que se pone énfasis en la necesidad de reducir costos a todos los niveles posibles.

Los pilares que apoyaron la definición estratégica del grupo fueron: primero, diseño de plataformas comunes a varias familias de vehículos; segundo, expansión internacional y tercero, desarrollo de acuerdos de cooperación con otros fabricantes.

Recursos humanos: para poder llevar a buen término los objetivos y planes propuestos, es necesario contar con un equipo humano adecuado. Así, los responsables del grupo aseguran reconocer el papel que juegan las personas en el logro de los objetivos de crecimiento, innovación y rentabilidad. El hecho de que la empresa evolucione hacia una mayor complejidad de los trabajos, exige mayores niveles de calificación de las personas.

Innovación: la evolución experimentada dentro del sector ha llevado a que los fabricantes precisen disponer de una capacidad de innovación suficiente para poner en el mercado en un plazo de tiempo razonable que cada vez sea más corto, aquellos modelos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores. Debido a ello, los aspectos relacionados con los nuevos modelos presentan una importancia capital para la construcción en lo que se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.

- **MC DONALD'S®:** Presentaremos una parte acerca de la historia de una de las cadenas de comida rápida más importantes del mundo: *Mc Donald's®* que según encuestas sobre imagen y percepción de las marcas publicadas por medios independientes en Argentina (diario El Clarín en 1999 y la revista Negocios en 2002), la colocan como la número 1 en diferentes aspectos, como son calidad de productos y servicios, atención al cliente, política de precios, honestidad, transparencia y trayectoria (De la Colina, 2003). Esta parte que es uno de los pilares que sostienen a la empresa y es "la estrategia", que en realidad, es un conjunto de ellas:

Estrategias para la "dominación global":

Mc Donald's® en su informe anual 1995 anunció orgulloso sus "estrategias para la dominación global". Refiriéndose con esto a, que, la "visión de *McDonald's®* es dominar la industria global del servicio de alimentación. La dominación global significa fijar el estándar de funcionamiento por satisfacción de cliente mientras que aumenta la cuota y beneficios de mercado con sus estrategias de *conveniencia, del valor y de la ejecución*" (De la Colina, 2003).

Estrategias competitivas genéricas utilizadas: *Mc Donald's® aplica la misma estrategia competitiva en todos los países: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo **más** pronto posible por medio de una intensa publicidad.*

Liderazgo total en diferenciación: "más por el mismo precio". La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores. Su participación en el mercado y

sus beneficios crecieron debido a las estrategias de *conveniencia, valor y ejecución*. McDonald's igualmente realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera de reducir costos operativos, incrementando así sus beneficios.

Estrategias alternativas utilizadas por McDonald's

Estrategias de integración:

Integración hacia adelante:

La organización ejerce el control sobre sus franquicias en todo el mundo.

Integración hacia atrás:

Integra las cadenas de valor con las de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando con ello, beneficio para ambos.

Estrategias intensivas:

Penetración de mercado:

Ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, etc.

Desarrollo de nuevos productos:

Ejecución: sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante limpieza. Éste es el

fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.

Expansión: la empresa, expande sus productos, de la línea convencional de hamburguesas constantemente, introduciendo lo que el público desea, y descartando lo que al público le desagrade.

Extensión: En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Análisis FODA de Mc Donald's

En la siguiente tabla se muestra el análisis FODA de la compañía que se ha aplicado para conseguir el gran éxito que tiene hasta el momento, mostrando cómo esta herramienta ha sido un factor clave para el desarrollo de su plan estratégico:

TABLA 5. ANÁLISIS FODA MC DONALD'S®

PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (factores internos):	
Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>Imagen corporativa.</p> <p>Rentabilidad.</p> <p>Infraestructura.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>Compañía líder en el sector de la comida rápida.</p> <p>Alta calidad administrativa.</p> <p>Excelente Tecnología y diseños.</p> <p>Muy buena calidad de comida, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud.</p> <p>Gran variedad de menús al consumidor.</p> <p>Rapidez en el servicio con el sistema "ready-to-eat" ("listo para comer"). Este sistema proporciona la comida caliente en su punto exacto de cocción, en tan solo 60 segundos.</p> <p>Buen sistema de distribución.</p>	<p>Su posición dominante podría ser cuestionada.</p> <p>Un estudio de mercado revela que el consumidor prefiere la comida de restaurante, ya que se tiene la sensación de que es más sana.</p> <p>Tardanzas en la atención en horarios pico.</p>
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (factores externos):	
Amenazas:	Oportunidades:
<p>Ingreso de nuevos competidores, Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.</p> <p>Productos sustitutos.</p> <p>Quejas.</p>	<p>Adquirir nuevas tecnologías.</p> <p>Recursos humanos calificados.</p> <p>Apertura de nuevas sucursales.</p> <p>Introducir nuevos productos.</p>

TABLA No. 5. ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA MC DONALD'S®. MODIFICADA DE (DE LA COLINA, 2003)

La empresa dice que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor (De la Colina, 2003).

6. DISCUSIÓN

Analizando los ejemplos anteriores de las empresas de clase mundial podemos darnos cuenta que muchos son los caminos a seguir utilizando una correcta planeación estratégica, pero los puntos clave o pilares de ésta, son la misión y la visión de las empresas, que, una vez bien definidas, nos dan la pauta para desarrollar objetivos claros y las estrategias correctas para llevarlos a cabo.

Podemos darnos cuenta que la fórmula para una planeación estratégica exitosa es un conjunto de acciones (estrategias) las cuales son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

También nos damos cuenta de que los planes estratégicos deben de ser flexibles en ciertas ocasiones, ya que de lo contrario la empresa corre el riesgo de estancarse y en el peor de los casos de desaparecer. Para tal objeto, utilizan diferentes medios de evaluación como auditorías internas y externas, análisis financieros, entre otros, los cuales enriquecen al sistema observando las deficiencias y ayudando a las personas encargadas de las decisiones a corregir el camino. Un ejemplo muy claro de esto lo muestra el caso de *Unilever*®, el cual tuvo que cambiar la forma de administrar cada una de las regiones dándoles libertad y descentralizando el trazado de objetivos particulares de cada una. En el caso del *Manchester United*®, aunque ya era un equipo de fútbol exitoso, la empresa que lo compró, se dio cuenta que el mercado del entretenimiento estaba cambiando, la administración reformuló sus objetivos, y por lo tanto el plan

estratégico que se debía tomar no sólo se utilizó para llenar el estadio, sino para promocionar a la marca, mundialmente, con una gran publicidad.

Las empresas automotrices siempre están en competencia por la gran cantidad de opciones que tenemos los consumidores, por ello, en este tipo de empresas se deben trazar objetivos muy particulares a corto plazo, muchas de ellas anualmente, y conforme se va evaluando el cumplimiento de éstos, se decide si se sigue por ese camino o se corrige. Los pilares en que se apoyan para la definición de la estrategia son: primero, diseño de plataformas comunes a varias familias de vehículos; segundo, expansión internacional y tercero, desarrollo de acuerdos de cooperación con otros fabricantes.

El caso de *Telefónica®*, que en nuestro país y en otros de Latinoamérica se conoce como *Movistar®*, debido a la gran cantidad de cambios que ha tenido desde la década de los noventas, cuando en su país se liberó el área de las comunicaciones a la libre competencia, su visión tuvo que transformarse y la estrategia que se tomó fue diversificarse hacia otro tipo de comunicaciones digitales y televisión de paga, y no sólo prestando servicios de telefonía, además de la expansión ya no sólo a Europa, sino como objetivo básico Latinoamérica.

Las empresas que son consideradas de clase mundial, son llamadas así, debido a que, sus prácticas marcan estándares muy altos de calidad, no sólo en la fabricación de sus productos, sino también, en cuanto a la forma en que administran cada uno de sus recursos y cómo plantean sus metas. Esto lo logran con herramientas administrativas muy bien organizadas, controladas y evaluadas;

como la planeación estratégica, la cual las ayuda a verse como están en el momento en que quieren hacer un cambio, las metas que se quieren cumplir, las estrategias que deben seguir y como evaluar si estas se están cumpliendo.

La planeación estratégica en las empresas de clase mundial es un factor clave debido a que haciendo uso de ella se ubican en el lugar que tienen y establecer lo que tienen que hacer para seguir creciendo y adelantándose a sus competidores en diferentes ámbitos, como técnicas y procedimientos de producción, mejor utilización de los recursos, mejor distribución, una mercadotecnia adecuada al producto a vender, entre otros. Y además determinan cómo pueden reaccionar ante los ataques de los competidores o el ambiente cambiante del mercado.

La planeación estratégica le da a la organización las herramientas básicas para crecer (en el mismo mercado o en otro), defenderse (de empresas en expansión en el mismo ámbito y que cuentan con estrategias ya trazadas) y atacar (dependiendo del objetivo que se busque). Además, dependiendo de la empresa y el objetivo que se trace la planeación de las estrategias cambiará, ya que no existe un modelo general que se aplique a todas las empresas, es decir, no por que a la organización de mi competidor le sirvió una planeación estratégica particular, me funcionará de la misma manera.

7. CONCLUSIONES

Podemos concluir que la planeación estratégica es parte fundamental en una organización, y que a ella se le pueden atribuir distintos beneficios en el éxito de una empresa de clase mundial.

Como se ha podido observar gracias a los ejemplos analizados, la mayoría de las organizaciones muestran que la base de su éxito ha sido consecuencia de una planificación anterior, y cada una de ellas han adecuado este método que no es estrictamente una receta a seguir, sino que cada empresa ajusta la planeación estratégica de acuerdo a sus necesidades y/o requerimientos.

La planeación estratégica resulta ser una herramienta muy útil, su esencia radica en el direccionamiento de los recursos y a partir de un análisis en principio filosófico, propone plantear la razón de ser de la empresa misma definiendo una misión y hasta dónde quiere llegar (visión), y a partir de ahí conceptualiza un plan que defina los objetivos a alcanzar, y los pasos y estrategias que implementará para lograrlos.

Son diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, tamaño de la organización y la naturaleza de la competencia, las que nos pueden brindar ventajas con respecto a los competidores, esto se da sólo si sabemos aplicar la estrategia adecuada en el tiempo adecuado.

De acuerdo con lo establecido anteriormente, el éxito de las empresas de clase mundial se basa principalmente en un plan estratégico a largo plazo, que, con objetivos a corto y mediano plazo logran un mejor desempeño.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones más importantes que se pueden dar basándonos en el presente trabajo, se dirigen principalmente a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de México o el mundo, ya que muy pocas utilizan las herramientas de la planeación estratégica en su desarrollo, ni desde su nacimiento, lo cual hace que su crecimiento sea ineficiente y que en un plazo muy corto, las lleve a desaparecer.

Se recomienda a las PyMES implementar un plan estratégico para un mejor desarrollo organizacional, ya que este tipo de empresas al nacer sólo consideran el objetivo de ganar dinero, pero no ven los medios por los cuales van a llegar a esta meta, ni los recursos con los que se cuentan, lo que las lleva a hacer las cosas desorganizadamente y por lo tanto, ineficientemente.

Cuando los directivos se dan cuenta, la empresa ya va en picada y es entonces cuando tratan de implementar algún plan de emergencia que en muy pocos de los casos da resultado, e inevitablemente desaparecen. Este tipo de planes aunque pueden ser caros, a la larga reeditúan mucho más a la empresa de lo que había invertido.

Pero partiendo de los pilares del plan estratégico, como son:

1°. Los recursos con los que cuenta la empresa

2°. Los objetivos a corto y a largo plazo

3°. Herramientas de evaluación eficientes

Podemos entonces trazar la estrategia más adecuada y llegar, con el tiempo, a ser una empresa de clase mundial.

Por supuesto que el plan estratégico debe de incluir el desarrollo de políticas de calidad, innovación en productos y servicios, compromiso con los recursos humanos de la empresa, así como innovación en tecnología, sólo por mencionar algunos.

8. BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, O. (1981). Planeación corporativa para la empresa mexicana. Centro de Investigación Científica y Tecnología de la Universidad del Valle de México. México.

CORONA Funes, J. (2004). Planeación fiscal: 100 estrategias fiscales, lo que usted siempre debió saber. Gasca SICCO. México.

FUENTES Zenón, A. (2002). Enfoques de planeación en un sistema de metodologías. Manual de Planeación Estratégica. Facultad de Ingeniería, UNAM. México.

GIRAL Barnés, J.; EROLES, A.; ESTIVIL, V.; LAPUENTE, L.; VIESCA, G. (1998). Su empresa: ¿De clase mundial? Un enfoque latinoamericano. Ed. Panorama, México.

GOODSTEIN, L.; NOLAN, T.; PFEIFFER, J. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.

HELLEBUST, G.; KRALLINGER, J. (1991), Planeación Estratégica Práctica. Compañía Editorial Continental. México.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. (2006). Strategic Management: Concepts and Cases. South-western College Pub. Cincinnati, USA.

HOFER, C. & SCHENDEL D. (1985). Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Ed. Norma. España.

JOHNSON, G. SHOLES, K. (2001). Dirección Estratégica. 5ª Ed. Prentice Hall. España.

KRALLINGER, J. C. (1991). Planeación estratégica practica. Ed. Continental, México.

DÍAZ, S. (1994). El Plan de Negocios. MAPCAL, España.

PETTINGER, R. (2004). Contemporary Strategic Management. Ed. Palgrave McMillan, España.

RICE, C. (1993). Planeación estratégica para mediana y pequeñas empresas. Ed. Promexa, México.

ROBBINS, S. (2003). Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Ed. Pearson Educación, México.

RODRÍGUEZ Valencia, J. (2005). ¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? 5ª Ed. Thomson. México.

SCANLAN, B. (2007). Management & Organizational Behavior. Ed. J. Wiley. Universidad de Michigan. USA.

SENGE, P. (2006). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica S. A. México.

STEINER, G. (1993). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Ed. Continental, México.

SITIOS WEB CONSULTADOS

AMADOR Posadas, F. (2002). *Planeación estratégica*. Honduras. Consultado: 31 de Junio de 2008. Disponible en el portal de Administración de la página: www.gestiopolis1.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/pefja.PDF

ARÁNGUIZ, G. (2008). Las Quinientas de Expansión 2008. Revista Electrónica *CNN Expansión*. Ed. 993. Junio. México. Consultado: 1 Agosto 2008. Disponible en Internet en la página: www.cnnexpansion.com/XPA5002008

ARRARTE Mera, R. (2008). *La empresa de clase mundial frente a la empresa nacional*. Colombia. Consultado: 31 de Junio de 2008. Portal de Administración. Disponible a través de Internet en:

www.gestiopolis.com/canales7/eco/competitividad-empresa-nacional-frente-empresa-mundial.htm

CALDERA Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos. Conceptos y teoría*. Trabajo final. Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Politécnica de Nicaragua. Nicaragua. Consultado: 31 Junio 2008. Portal de Administración. Texto disponible a través de Internet en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/introplan.htm

DEMOS, T. (2008). [2008 Fortune 500: Wal-Mart's No. 1](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008). *Fortune Electronic Magazine*. Vol. 157, No. 9. Mayo, USA. Consultado: 1 Agosto 2008. Disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008>

DE LA COLINA, J. (2003). *“Análisis empresarial: MC DONALD’S”.* [Colombia.](#)
[Consultado: 31 de Junio de 2008.](#) Disponible a través del portal de Administración
de la página de Internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mcdonaldsjuan2.htm>

HOWE, D. (2008). *The Free On-line Dictionary of Computing.* USA. Consultado: 20
Noviembre 2008. Disponible a través de la página de Internet:

<http://dictionary.reference.com/browse/verticalapplication>

LEFCOVICH, M. (2005). *Características de una planta de clase mundial en el
comienzo del siglo XXI.* **Consultado: 28 Junio de 2008.** Portal de Facultad de
Contaduría y Administración, UNAM. Disponible a través de Internet:

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051102084137-Character.html>