151

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

"PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, OBSTACULOS Y RESULTADOS"

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A:

EDGAR EDUARDO NOLASCO PEREZ

MEXICO, D. F. **2001**

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, OBSTÁCULOS Y RESULTADOS"

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

EDGAR EDUARDO NOLASCO PÉREZ

MÉXICO, D.F. 2001

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE	PROF. ERNESTO PÉREZ SANTANA
VOCAL	NAPOLEÓN SERNA SOLIS
SECRETARIO	MARÍA DEL ROCIO CASSAIGNE HERNÁNDEZ
1er SUPLENTE	JULIO RICARDO LANDGRAVE ROMERO
2do SUPLENTE	SARA ELVIA MEZA GALINDO

FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR
MARÍA DEL ROCIO CASSAIGNE HERNÁNDEZ

SUSTENTANTE
EDGAR EDUARDO NOLASCO PÉREZ

Capitulado

Objetivos
Hipótesis
Introducción
I. Que es la Planeación estratégica
II. *Elementos de la planeación estratégica en México*
III Principales Obstáculos de la planeación estratégica
IV. Realización de la planeación estratégica
V. Ventajas a corto y mediano plazo
Conclusiones

Objetivo del Trabajo

- Enlistar los elementos básicos para la Planeación Estratégica.
- Enlistar obstáculos para la planeación estratégica y una secuencia de realización en una empresa pequeña y mediana
- *Enunciar ventajas de la planeación estratégica*
- Cuestionario de auditoria comercial; análisis de su aplicación

Hipótesis

Debido a la falta de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, éstas enfrentan mayores desventajas para la comercialización de sus productos pues la falta de hábito en la planeación no les permite tomar decisiones acertadas.

Objetivo del Trabajo

- Enlistar los elementos básicos para la Planeación Estratégica.
- Enlistar obstáculos para la planeación estratégica y una secuencia de realización en una empresa pequeña y mediana
- Enunciar ventajas de la planeación estratégica
- Cuestionario de auditoria comercial, análisis de su aplicación.

Hipótesis

Debido a la falta de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, éstas enfrentan mayores desventajas para la comercialización de sus productos pues la falta de hábito en la planeación no les permite tomar decisiones acertadas.

Introducción

"El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es". Ackoff A concept of Corporate Planning.

El presente trabajo tiene la finalidad de orientar a **pequeños y medianos empresarios empíricos** en la implementación de una planeación estratégica, así ayudarlos para explotar ventajas y eludir obstáculos con el análisis del ambiente tanto externo como interno y plantearse como una alternativa de solución al problema de comercialización una serie de estrategias basadas en la Planeación Estratégica.

El primer paso es conocer el comportamiento histórico de la planeación estratégica de tal forma que podamos tener la visión panorámica de cuales han sido las tendencias y así poder comprender un poco mejor los conceptos implicados.

Evolución Histórica de la Planificación estratégica:

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y *modas* que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido.

- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (¿1992-2000?). (*Veneas 2001*)

El Estilo de Planeación

En la década de los 60´s y a principios de los 70´s había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas

instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley) Rowan Gibson (consultor independiente), describe a las empresas de esas décadas, como viajando por una autopista sin límites y en un lujoso automóvil. Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático.

No era extraño entonces que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la matriz crecimiento - participación en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y a la matriz tres por tres atribuida por algunos a la General Electric (GE) y por otros a McKinsey & Co..

La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setentas.

El mundo occidental entró en una recesión (1973-1975), vivió dos crisis petroleras (1970 y 1974) y presenció la terminación de la guerra de Vietnam (1975), la desaceleración de la carrera espacial, el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera, el surgimiento del mito de una nueva técnica japonesa de administración y el papel restrictivo que tuvo el poder de los sindicatos.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobre dependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales. (Recuérdese que la IBM fue declarada muerta en 1979 y que empresas de la talla del Bank of América, Citicorp, Du Pont, General Motors (GM) e Intel estaban en cuidados intensivos).

El Estilo Visionario

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983) – ver *Los Juegos de Guerra (Deguate, 2001)* -- *las organizaciones más exitosas fueron* aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. **"Desarrolle una visión inspiradora"** fue el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empecinaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente.

Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. *Este estilo creó en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un* aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

Después del **Lunes Negro** (19 Oct 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer (ese día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares), muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

El Estilo del Aprendizaje

En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

- centralizar / descentralizar
- función / proceso
- controlar / delegar
- precio / calidad

- precio / servicio
- orden / caos

Empresas que habían adoptado la noción en boga en los años ochentas que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo, y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo

Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios Refraseando a C K.Prahalad (Universidad de Michigan).

"...la reducción de tamaño fue como una anorexia corporativa, nos hizo más frugales y más delgados pero no necesariamente más sanos. Fundamentalmente necesitábamos crecer y necesitábamos cambiar. Teníamos que construir el futuro músculo y nos dedicamos sólo a quitar la grasa corporativa."

Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochentas y de los noventas, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron hoy a los gurus de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinvención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la **Sociedad para el Aprendizaje Institucional**. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices (Peter Senge, MIT), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que esta ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovacion, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó **"el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica"**.

La década de los noventas y el siglo veinte terminan dejando tras de sí una crisis económica que afecta a una tercera parte de los países del mundo En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sureste asiático se frenó bruscamente Primero fue Tailandia (Julio, 1997), con una devaluación de su moneda, el *baht*, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático". La crisis de Asia ya se propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda *el real* en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41.500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera YPF y propuso eliminar su moneda el peso y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en China, Suiza, Rusia y Alemania.

La crisis económica mundial todavía no había tocado fondo. En el año de 1999, Rusia y América Latina se sumirían en la recesión. Se esperaban que China no siguiera por el mismo camino Estados Unidos bajó en 1998 sus tasas de interés, para limitar y prevenir cualquier recesión futura posible. Las esperanzas se cifraron en que Wall Street no se desplomaría con en el lanzamiento del Euro y del nuevo Banco Central de Europa con sede en Frankfurt, Alemania. La lección es que hoy en día, el mundo tiene una economía interconectada donde cada quién tiene sus mecanismos de mercado competitivos. Economistas contemporáneos tan destacados como Jeffrey Sachs, Paul Krugman y Joseph Stiglitz opinan que es necesario reinventar la economía del mundo

¿...Y qué vendrá después?

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se

adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecera Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿como vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

Cuando el poeta español Antonio Machado (1875-1939) escribía. " ...caminante, no hay camino, se hace camino al andar", probablemente nos estaba invitando a abandonar esa arraigada visión newtoniana del mundo donde pensábamos que hasta cierto punto todo lo podíamos controlar, ordenar y predecir.
¡ ... El camino se acabó aquí y que hay ir construyendo uno nuevo!!!!

La guía de planeación para el siglo XXI, que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos de cultura empresarial del mundo, parece ser la siguiente:

- Reformular Principios
  Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la Competencia
  A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el Control y la Complejidad
  Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo
  Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.
- Redefinir Mercados
  Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa
- Redefinir el Mundo
  En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de China, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

¿Y cómo llamaremos el estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo que ya llegó? Probablemente el **"estilo de la velocidad"** Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya." (Deguate 1970-2000)

Tomando como base las herramientas del ¿Qué vendrá después? y el estilo del aprendizaje, tenemos la necesidad de definir

I. ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Comenzaremos con la definición de la planeacion estrategica, recurriendo a las definiciones que encontraremos en los siguientes párrafos, para que de esta manera podamos tener una idea propia sobre qué es la planeación estratégica.

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación" (BID, 1985)

"La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea". (Gonzalez García / Flores Vega 2000)

"La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las combatientes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación *estratégica* es modelar y remodelar los negocios y los productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios". (Kotler, 1989)

"La planeación estratégica es el proceso sistemático y continuo de tomar decisiones empresariales presentes, con un gran conocimiento del porvenir, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las decisiones, y medir los resultados de estas decisiones contra las expectativas a través de realimentación organizada y sistemática". (Drucker, 1974)

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados; una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones o deseos, se reúnen y analizan hechos pertinentes, se analizan los posibles obstáculos, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes. (Morales Rios, Ortiz Medina, 1998)

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (Molina, 1998)

"La plantación estratégica es el arte de utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados". (Nasseh, 1999)

"Si no sabes a donde vas cualquier camino te conduce allí" *Proverbio del Corán*

" No hay viento favorable para el que no sabe a donde va" Seneca.

¿ Qué es Planeación Estratégica ?

- PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la practica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

  Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.(Veneas, 2001)

La definición de la P.E. determinará cuales van a ser las herramientas necesarias para seguir el proceso básico, a partir de algunos elementos

II. Elementos de la Planeación Estratégica en México de una pequeña y mediana empresa

1. *Evaluar el entorno del negocio*
2. *Definir la misión de la compañía*
3. *Prospectiva o visión*
4. *Diagnóstico de la empresa*
5. *Elaboración de un plan para llegar a las metas*
   (Gonzalez García, Flores Vega, 2001)

1. ¿Cómo evaluamos el entorno del negocio?

Haciendo una comparación de productos, ventajas y otras caracteristicas; basandose en una Auditoría Comercial (ver anexo).

2. Definir la misión de la empresa.

Filosofía de la empresa
Cómo es y obra un empresario.
Hasta cierto punto, el éxito como empresario dependerá de que se esté dispuesto a responsabilizarse de su propio trabajo Se deberá aprender mucho sobre uno mismo para poder fijarse objetivos que sean compatibles con lo que más se valora en la vida.
La suerte dependerá más de lo que se hace, que de lo que hacen otros o de las circunstancias
Se deberá fijar objetivos que guarden relación con la capacidad y conocimientos.
Acéptese tal como es y trate de acentuar sus puntos fuertes y restar importancia a sus puntos débiles.
(Meredith, 1982)

Misión
La misión describe el propósito de la organización

- Razón de existir
- Productos y servicios ofrecidos
- Definición del cliente
- Definición del territorio de acción
- *Definición de los valores*
  (González García, Flores Vega, 2001)

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realizan la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
¿Qué buscamos? = Propósitos
¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito
¿Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no **qué necesidad estamos satisfaciendo**
(Veneas, 2001)

3. Prospectiva o visión

Definir la Visión
Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión"
Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son;
Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
¿Que tipo de Empresa queremos ser?.
¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?.
Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:
(Kasuga, 2001)

i. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaria".

ii. Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.

iii. Definición de los clientes. Definir los clientes que la Empresa espera tener,

iV. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
a productos impulsados por el cliente;
b. productos impulsados por la competencia;
c productos impulsados por los proveedores
d. productos sustitutos que reemplazan a los existentes,

e productos impulsados por la tecnología,
f productos basados en alguna fortaleza de la Empresa

V. Estimación del potencial de la Empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad

Vi. Identificación de valores agregados, son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado

Vii. Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor

Viii. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso

iX. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc
(Veneas, 2001)

4. Diagnóstico de la empresa.

Necesidad de información confiable, oportuna y útil.

Definición de los objetivos y el alcance; siendo estos las metas a las cuales queremos llegar, tomando en cuenta que estas metas se deben ser alcanzables, a corto y mediano plazo, dependiendo de su capacidad y conocimientos.

Valoración de los asuntos torales
Selección de la metodología
Conceptos de comparación
Determinación de resultados
(González García, Flores Vega, 2001)

Con estos elementos de P.E. y factores ambientales tenemos la oportunidad de realizar el siguiente análisis.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas "FODA"
Es una herramienta que facilita el análisis de situación Interna, por medio del FLOA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el

cumplimiento de propositos básicos de la empresa o institución, requiere escudriñar y de alguna manera *predecir* lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado

Las *fuerzas y las limitaciones* son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro.

Las *oportunidades y amenazas* tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero sí influible

FUERZAS
Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías. Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y Recursos financieros.

LIMITACIONES
Se sustituye el termino *debilidades* con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo El termino *limitaciones* contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

OPORTUNIDADES
Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

AMENAZAS
Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

El análisis FLOA (Fuerzas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas) también es conocido como Foda ó Dofa.
Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compite. El FLOA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de

gran utilidad para la formulacion del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estrategico
Dado que en este caso la herramienta FLOA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.
(Veneas, 2001)

5. Elaboración de un plan para llegar a las metas

Determinar los objetivos estratégicos por áreas clave, que son las áreas de la empresa que puedan tener más oportunidad de desarrollo.

Definir los factores Críticos
Son los elementos o circunstancias las cuales afectan positiva o negativamente, dentro y fuera de la empresa, se les puede llamar atmósfera ambiental.

Atmósfera Ambiental:
Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.
A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Algunos componentes del análisis de Atmósfera Ambiental:
Estos componentes del análisis nos permiten conocer el entorno en el cual nos vamos a desarrollar, y mientras mejor conozcamos nuestro medio podremos explotar mejor las oportunidades y evitar los obstáculos.

- ENTORNO DEMOGRÁFICO
- ENTORNO ECONÓMICO
- ENTORNO SOCIAL
- ENTORNO POLÍTICO
- ENTORNO CULTURAL
- ENTORNO JURÍDICO
- ENTORNO TECNOLÓGICO
- ENTORNO ECOLÓGICO

Factores Críticos de Éxito
Son las áreas claves en las empresas de las cuales depende el éxito para crecer y prosperar, además de estar relacionados estrechamente con los objetivos, los planes y los recursos de la empresa.

Los objetivos, los planes y los recursos deben ser enfocados en el desarrollo de estas áreas
Por ejemplo:
Incremento de utilidades
Mejora de la situación financiera (Liquidez, solvencia, rentabilidad)
Mejora de la eficiencia y la productividad
Mejora de las relaciones publicas y la comercialización
Desarrollo de productos y servicios.
ETC.
(González García, Flores Vega, 2001)

Políticas lineamientos y Valores
Basandonos en los objetivos planteados, tendremos la capacidad para determinar de que manera serán realizadas las actividades, económicas, recursos humanos, servicio al cliente y productos; por ejemplo:

- Capacitación cada seis meses para las personas involucradas en el área
- Brindar un servicio de calidad
- Ofrecer tecnología de punta
- No usar fianzas para los proyectos
- Honestidad

(González García, Flores Vega, 2001)

Implantación de los planes
Es preciso que los planes sean realistas y coherentes con los recursos disponibles, a fin de que alcancen el éxito, es decir es necesaria la elaboración de planes que nos permitan ir sorteando por el camino todos los obstáculos, y aprovechar las oportunidades.

- Plan a corto plazo
- Plan a mediano plazo
- Plan a largo plazo
- Plan emergente (siempre el más pesimista)

Metas
Todos los objetivos alcanzables que nos hemos propuesto, que también son a Corto, mediano, largo y las emergentes.
(González García, Flores Vega, 2001)

Desarrollando los 5 puntos de la P.E. es de vital importancia analizar cuáles son los

3. Principales Obstáculos de la planeación estratégica

Reflexión: Las personas más peligrosas, son las desordenadas, su efecto es radioactivo, contaminante, ineficiente y antieconómico.
Actualización en mercadotecnia gerencial, M.en C. José Luis González García, 2000.

Uno de los fascículos del Programa de Desarrollo Empresarial de Nacional Financiera lleva como título !Vamos a la "voda"! VODA es el nombre que algunas mujeres han puesto al análisis FORD. El análisis FORD o VODA es una parte importante de la planeación estratégica, estando formado por el análisis externo y el análisis interno. Se trata de realizar un diagnóstico de la situación de cualquier organización, definiendo cuáles son los retos y las oportunidades que plantea el ambiente externo y cuáles son las fuerzas y debilidades internas que enfrenta una organización

El objetivo central de la P E es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos Por ejemplo, se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores donde, la aplicación de los recursos resulte más redituable que en otras circunstancias. A continuación se argumentará la necesidad de realizar un análisis FORD para la nación mexicana.

En los últimos meses pasados fueron señalados algunos factores que están deteriorando las perspectivas microeconómicas en nuestro país. Por ejemplo, se ha señalado que hay empresas en la parte negra de un panorama bicolor y que se han ubicado ahí no porque el entorno no les favorezca, sino esencialmente por decisiones equívocas o por falta de decisión de sus administradores. Estas empresas, que incluyen al 20 por ciento del sector manufacturero, tienen las siguientes características que explican su situación:

- Se trata de negocios en los que los altos mandos han actuado bajo la tesis de que sin proteccionismo no se puede hacer nada;
- No se han percatado de los cambios estructurales de la economía, (se *prefiere el fútbol)*
- Carecen de la flexibilidad para incursionar en nuevos mercados y siguen utilizando tecnología de hace tres o cuatro décadas,
- No se han preocupado por sus recursos humanos;
- Mantienen reglas que impiden la asignación eficiente de recursos y la modernización productiva.

Esa es una parte del problema al que se enfrenta la sociedad mexicana. Se ha señalado que, como parte del carácter social de los mexicanos, se puede temer una inadecuada respuesta de los empresarios a los retos de la modernización, y

también se ha señalado ***que modificar percepciones y actitudes puede ser un problema formidable e, incluso, imposible.*** Por ejemplo, en el artículo "Contradicciones culturales del neoliberalismo Definición del modelo de sociedad" fue señalado "es contradictorio que la cúpula de la clase dirigente en México enfrente a los demás miembros de dicha clase a retos para los cuales están mal dispuestos y mal preparados" En el artículo "Influencia del entorno cultural. Estilos de dirección y TLC" Se menciona "Aunque desafortunadamente en México carecemos aún de un proyecto de estudio continuo, sistemático y profundo acerca de las características de los diversos tipos de administradores y empresarios mexicanos, en este artículo se argumentó que existe, en los países latinoamericanos e incluyendo a México y como parte de la herencia ancestral, un estilo de dirección autoritario y poco innovador, altamente difundido, y que ese estilo es inapropiado para la nueva era de la información y de globalización económica. El resultado será la incapacidad para competir con empresas extranjeras, a menos que se recurra al viejo truco del favoritismo político que, incluso, es resultado de esta herencia ancestral y de cuyo uso ya hay algunas evidencias".

"El desinterés generalizado de los empresarios por trazar estrategias en el largo plazo y su concomitante tendencia a obtener el máximo de ganancias en el menor tiempo, sin que importen los costos sociales, los ecológicos ni el futuro de la economía del país, es consecuente con la actitud total y el desarraigo de quienes se asumen internamente como colonizadores, actitud que también contribuiría a explicar las incontenibles tendencias imitativas de nuestra burguesía en su estilo de vida, sus símbolos y aspiraciones".

EL autor menciona varios artículos en los que se proponían cambios de actitud empresariales:

- Patrimonialismo y estilos de dirección.
- Diseño de sistemas sociales.
- Desarrollo de las organizaciones.
- Cultura organizacional en México.
- Actitudes frente a los retos.
- Líderes transformadores.
- El desafío americano, estilo 1967.
- El concepto Kaizen.

Estas actitudes de los empresarios son, parte del carácter social de los mexicanos. No son privativas de ellos y también las podemos encontrar entre políticos, funcionarios e intelectuales Es parte de la herencia cultural y deriva de la forma cómo los mexicanos nos relacionamos con el poder. Por eso el autor argumentó que lo que es necesario hacer es un profundo ejercicio de auto introspección nacional. Se debería pensar en nuestra cultura si queremos evitar que la aplicación de políticas económicas faltas de perspectiva histórica se convierta en un ejercicio peligroso para el bienestar y sobre vivencia de la sociedad mexicana.

Es necesario conocer las fuerzas y debilidades de la sociedad mexicana y posicionarse de forma de obtener el máximo provecho de nuestras fuerzas y minimizar el daño que puedan hacernos las circunstancias externas dadas nuestras debilidades sociales.
(Instituto de investigación para una coevolución creativa, 2001)

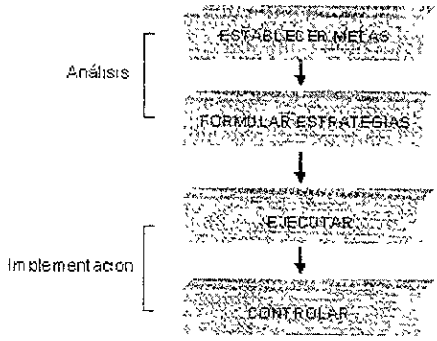
4. Realización de la planeación estratégica

El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional
En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como.

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro ***Strategy Formulation: Analytical Concepts***, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



Fuente Schandler & Hofer, 1978

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera

compitiendo y a la posición de la unidad estrategica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3 La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

El Plan Estratégico Corporativo
Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN´s
- Planea nuevos negocios

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN´s pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- **Crecer Intensivamente**
  - Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
  - Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
  - Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
- **Crecer Diversificándose**
  - Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
  - Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
  - Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes
  - Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal
    - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución

- Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
- Horizontal comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial de la General Electric, ilustra el tema aquí tratado: le preguntaron si en la GE existía el cargo de director de planeación estratégica. Él contestó:

"Si hubiera un cargo así ¿qué haría esa persona? Pediría informes"

Encuadernados en vinilo, sin duda. Y esa definitivamente no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con *Joel Kurtzman*, llevada a cabo a finales de 1997, *Hamel* le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, el autor de **The Death of Competition** (1996, *HarperCollings Publishers*) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria Como resultado, estas ideas *son más bien inútiles en el* ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos *días, es que lo que compite son comunidades aliadas* de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios(UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- **Trayectorias**, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- **Posiciones**, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- **Perspectivas**, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros

(Deguate, 2001)

5. Ventajas a corto y mediano plazo

Motivación de la Planeación estratégica

En países como México, los hombres de negocios tienden a "considerar los negocios no como una actividad impersonal de la "economía humana" dirigida a la *maximización de las utilidades, sino como una extensión para su familia hacia un* estatus social"
(Roederic, 1989)

El concepto de P.E. se concibe como un plan que tiene como finalidad.

1.- Definir los objetivos
2 - Identificar los caminos de acción viables en función del proyecto
3 - Articular la acción ente la empresa y el equipo operativo

es un proceso que se inicia con el establecimiento de la perspectiva, objetivo general y estrategias para lograr objetivos y desarrolla planes

La P.E. es amplia. Comprende a la empresa, a los empresarios y a los equipos operativos. En tal sentido establece las bases para la organización general a través de la definición de prioridades y medios de acción.

¿Cuáles son sus beneficios?
La planeación estratégica introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización de los cuales los más importantes son:

Define escenarios futuros.-
Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede definir escenarios bajo la premisa "que pasaría si...", pero fundamentados en una profunda reflexión de las fuerzas políticas y sociales ínter actuantes en el medio. La definición de escenarios tiene otras ventajas: Alienta, permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas.

Concibe a la campaña como un todo integrado, que evita la suboptimización de parte del sistema.

Estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de los equipos de trabajo.

Proporciona una estructura para la toma de decisiones. Asimismo, permite que los equipos operativos de tomen sus decisiones de acuerdo los objetivos establecidos.

Proporciona una base para medir el desempeño, y, en su caso, tomar las medidas correctivas para reforzar las limitaciones o potenciar las oportunidades.

Señala a la gerencia los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratarlos

Establece un canal perfecto de comunicación mediante los cuales el personal habla el mismo lenguaje al tratar los problemas substanciales

Proporciona una oportunidad para que la gente, y el equipo de trabajo contribuyan con sus talentos en el proceso de toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción única. Es posible que una campaña tenga éxito sin la planeación formal, pero en la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácilmente con la planeación. La planeación estratégica tiene algunas limitaciones; los pronósticos en las cuales se basan pueden estar equivocados, la resistencia interna puede reducir la eficacia, es cara y difícil, requiere de un cierto tipo de talento que puede no existir en los equipos de trabajo. Asimismo no genera resultados al corto plazo que puedan sacar de la crisis a la campaña en operación.

Una de las ventajas que se tienen a mediano plazo, una vez que los objetivos de corto plazo se han realizado es acopiar recursos humanos, de capital, infraestructura, experiencia, etc.
(Cassaigne, 1998)

Empresa Medianas
Las compañías grandes dominan los titulares de los periódicos, pero los negocios de mediano tamaño las están desplazando rápidamente como motores que impulsan la economía en los Estados Unidos.

Entre 1985 y 1990 la exportación de bienes estadounidenses manufacturados aumentó más del 80% en volumen; las exportaciones del Japón se duplicaron. Y, sin embargo, solo dos de las compañías más grandes, la Boeing y la General Electric, que venden aviones y motores de aviación, respectivamente, aumentaron significativamente la explotación. El resto del crecimiento, que fue el más rápido registrado en tiempos de paz y uno de los más rápidos en la historia de cualquier país, se debió a firmas de tamaño mediano con ventas (en dólares de 1990) de más de 75 millones a menos de 1000 millones.

Durante los últimos diez o veinte años, los negocios medianos de han vuelto más competitivos, y los grandes menos competitivos.
Las desventajas con las cuales trabajan los medianos han desaparecido en gran parte. Sobre todo ahora que el empleo gerencial o profesional en una gran compañía ya no promete seguridad vitalicia, como la prometía hace diez años, las compañías de mediano tamaño se están convirtiendo rápidamente en las favoritas, donde aspiran a emplearse muchos de los jóvenes más capaces.
(Drucker, 1994)

ESTRATEGIAS

¿Qué es la estrategia y por qué es importante?
La estrategia es un proceso para determinar la dirección en que las empresas necesita avanzar para cumplir con su objetivo general En principio es necesario definir con precisión:

1. Perspectiva
2. Objetivo general
3. Valores a resaltar
4. Fuerzas y limitaciones
5 Oportunidades y amenazas

El planteamiento de una estrategia clara es importante por que·

- Proporciona de una base sólida para tomar decisiones para enfocarse en la dirección adecuada.
- Ayuda a evitar tendencias cortoplacista que pueden desviar la estrategia.
- Refuerza el objetivo general y la perspectiva
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección del equipo al desarrollo de los objetivos.
- Ahorra tiempo y esfuerzo
- Proporciona un sentido claro de la dirección

El planteamiento de la estrategia es un precursor necesario para la planeación, para impedir que esa parte del proceso sea casi exclusivamente una extrapolación de datos, anécdotas e intereses particulares o de grupo.. Sin una estrategia clara, los responsables suelen tomar decisiones basadas en perspectivas de operación de corto plazo. Si se avanza en la dirección correcta, no necesita que le cambien esa dirección por acciones de operaciones llevadas a cabo.

Tomar este enfoque ayudará a·
1. Definir y determinar los factores estratégico discretos que afectan la dirección

2. Establecer estos factores en un orden de prioridad.

3. Determinar la fuerza impulsora "factor principal que afecta todas las decisiones importantes que influyen en el presente y futuro".

4 Identificar los cambios que deben llevarse a cabo si se indica una nueva dirección

5. Planear una declaración de estrategias que establezca una dirección clara.
Definir y determinar los factores estratégicos, aquellos que podrían tener un impacto importante en cómo se tomarán las decisiones, es un vital primer paso. Es necesario evaluar que factores importantes afectarán más las decisiones. Describiré

brevemente cada uno de estos factores para que se determine cuales son de mayor importancia

Factores primarios

- *Ser realista* Deberá ser alcanzada durante el periodo propuesto
- *Medible:* Deberá poderse cuantificar en cuanto a sus resultados y desviaciones
- *Motivadora:* Deberá ser punto de cohesión, entre la dirección, el equipo de colaboradores, proveedores, clientes

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Conclusiones

- Habiendo determinado los elementos esenciales para una planeación estratégica, así como su desarrollo y aplicación podemos orientar a los empresarios a tener una visión más concreta sobre el éxito de su empresa mediante la aplicación de la planeación estratégica, basándose en un panorama general obtenido de toda la información que se invita al lector a recopilar, analizar, y poner en marcha, no debemos olvidar que "La Gente Inteligente e Informada, Dirige a los demás"
- Ventajas y desventajas que nos ofrece la planeación estratégica son que nos permitirá tomar mejores decisiones basados en hechos e información, el único inconveniente es que todo este proceso lleva tiempo y es un habito nuevo que como es sabido suele costar mucho trabajo, mas no es imposible
- Principales obstáculos para la plantación estratégica en la pequeña y mediana empresa
  Resistencia al cambio
  Recursos humanos no adecuados
  Falta de innovación tecnológica
  Falta de adaptación o agilidad para adaptarse
  Falta de recursos
  Falta de compromiso, y la falta de convencimiento de la dirección.

Bibliografía

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, "Pronósticos de Venta" Fundamentos de Marketing
1992, Novena edición, Mc Graw Hill.

Philip Kotler, "Pronóstico de Venta" Dirección de la Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control, 1993, Séptima edición Prentice Hall.

1
M. en C. Salvador Veneas Guido
WWW.geocities.com/svg88/mida.html
Derechos de reproducción reservados

2
El Pensamiento estratégicoen las empresas 1970-2000
www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk9.htm
copyright C 1998-2001 Directorio Electrónico de Guatemala
Sección: Gestion Empresarial

3
Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985

4
Ing.Jose Luis González García, e Ing. Alberto Osbaldo Flores Vega, Seminario "Actualización en Mercadotecnia Gerencial" 2000

5
Philip Kotler, Dirección de la mercadotecnia análisis, planeación implementación y control, Septima Edición; pag. 38

6
P eter F. Drucker "Management: tasks, responsabilities, practices; HarperBusiness 1973-74

7
Dra. Elsa Morales Ríos, C.D. Juan de Dios Otriz Medina, Modulos de Seminarios de integración 8 semestre, Odontología, Escuela Nacional de Estudios Profesinales de Zaragoza.Año 1997.

8
Claudia Molina
http//.server2.shouthlink.com.ar/vap/planeación mercado.htm
Como establecer bases mediante la planeación estratégica orientada a comercialización, 1998,

9
Bizhan Nasseh
Key Planning Issues In Technology-Based Education
Ball State University, Muncie, Indiana, USA, 1998

10
Geoffrey G. Meredith, Robert E. Nelson, Philip A Neck, Lo que todo pequeño empresario debe saber Editorial Alfaomega, 1982, pp4

11
Ing.Jose Luis González García, e Ing. Alberto Osbaldo Flores Vega, Seminario "Actualización en Mercadotecnia Gerencial" 2000

12
Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa, www.profuturo.com/i2c2
© 1997 Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa

13
El Proceso de evolución de la planeación estrtégica tradicional
www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk9.htm
copyright C 1998-2001 Directorio Electrónico de Guatemala
Sección: Gestion Empresarial

14
Roderic A.Camp
Entrepreneurs and politics in twentieth-century MÉXICO
1989, New york Oxford, Oxford universitiy press

15
Fuente M. En C. Rocio Cassaigne
Diplomado Administración para ingenieros (ICA Flúor Daniel, Junio – Dic. 1998)

16
Perter Drucker
Gerencia para el futuro el decenio de los 90's y más allá
1994, Grupo editorial Norma, pp 252

(www.deguate.com/infocentros/gerencial/mercadeo/mk9.htm)2001

(Fundamento Empresarial Linda Kasuga - Luis Humberto Franco Calidad y Excelencia)

ANEXO

Auditoria Comercial Como Base de la Planeación Estratégica

1. ¿Cómo es o que tipo de producto vendemos?

	Sí	No
¿Es materia prima?		
¿Es producto de consumo?		
¿Es un producto industrial?		
¿Es un alimento?		
¿Es un cosmético?		
¿Es una bebida?		
¿Es una gasolina?		
¿Es un Servicio?		
Otro		

2. ¿Qué necesidades satisface el producto?

•

3. Mercado Meta

•

4. El tamaño del mercado meta en $ y Unidades, Clientes Reales y Clientes Potenciales

•

5. Grado o integración del producto.

Materia prima nacional	
Materia prima Importada	
Producto importado	
Producto maquilado	
Servicios	
Otros	

6 Marcas de Competidores o Productos

Marcas de los productos	Precios Vigentes	Antigüedad en el Mercado	Empresa Fabricante	Distribución Nacional	Distribución Local

7 Participación de mercado

Competidor	Marca	% de Participación del mercado

Nota.

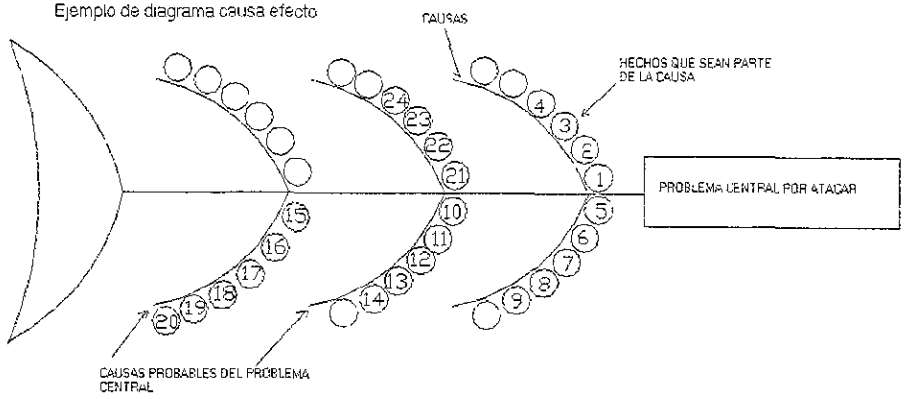
8. Ventas logradas en los últimos 5 años en $ y unidades

Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8
Unidades								
Pesos								

9. Eficiencia comercial en los últimos 3 años

Año	1	2	3
Devoluciones			
Cancelaciones			
Mermas			
Descuentos y rebajas			
Comisiones a vendedores			
Pedidos no surtidos			
Envíos extraviados			
Fletes			
Explicación			

Ejemplo de diagrama causa efecto



FUENTE M en C JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA

1	Listar las causas del problema central
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

10. Calidad en el servicio al cliente en los últimos 3 años, fallas del proceso comercial y quejas recibidas

Pedidos equivocados	
Pedidos inexistentes	
Pedidos extemporáneos	
Tiempos de entrega extemporáneos	
Tiempos de entrega anticipados	
Entregas incompletas	
Facturación extemporánea	
Defectos del producto	
Defectos del empaque	
Producto sucio	
Producto maltratado	
Envío incompleto	
Envío equivocado	
Defectos del embalaje	
Mal documentado	
Mal registrado	
Falta de comunicación con su almacén	
Entrega en domicilio equivocado	
Falta de cortesía delos empleados	
Falta de cortesía por teléfono	
El cliente no se pudo comunicar con nosotros	√
El vendedor no atiende a sus clientes	√
Promesas no cumplidas	
Engaño al cliente	

11. Precio de su producto comparado con sus competidores

Competidores	%
Más alto	
Más bajo	
Similar	
Igual	

12 La calidad del producto comparada contra sus competidores es (Tomar en consideración los diferentes puntos de vistas, y a que tipo de cliente se están enfocando)

Más alta	
Similar	
Más baja	

13 La politica de precios y condiciones de venta de los competidores son:

	Explicación
Más accesibles	
Más flexibles	
Nuestros precios y políticas son.	

14 Las materias primas que usa su producto respecto a la competencia son:

		Explicación
Son similares		
Son iguales con los mismos proveedores		
Son distintos con distintos proveedores		
Son importados		
Son iguales con otros proveedores		

15. La ventaja competitiva del producto esta en:

Su manufactura	
Su materia prima	
Su mercadotecnia	
La fuerza de ventas	
La logística	
Los sistemas de información	
La marca	
Otras	

16 ¿Por qué se vende su producto? (A nivel mundial)

Gracias a la fuerza de ventas	
Por la marca	
Por que es muy bueno	
Por que es muy barato	
Por que no tiene competencia	
Por la distribución efectiva que se tiene	
Por la atención del departamento de ventas	
Por las entregas oportunas	
Por las facilidades de pago que damos	
Por que el director interviene en las ventas	
Por las relaciones personales del director de la empresa	
Por que los clientes o tienen otra opción	
Por que el cliente tiene pocas opciones	

17. ¿Por qué razón NO se venden lo suficiente nuestros productos?

Por la marca (No es muy conocida en México)	
Por que estamos muy caros	
Políticas comerciales muy rígidas	
Somos lentos para entregar	
Por los defectos del producto	
No hay suficientes clientes	
Hay mucha competencia	
La competencia tiene mejor calidad	
La competencia es más barato	
Da mejores condiciones la competencia	
Nuestra distribución es poca	
Nos falta producción	
Nos falta producto en el almacén	
Nos falta surtido	
Falta motivación al vendedor	
Faltan incentivos al vendedor	
Falta preparación a la fuerza de ventas	
Nos falta diversificación de clientela	
Faltan apoyos de la dirección	
Falta publicidad al producto	
Faltan promociones en el punto de venta	
Falta agresividad del vendedor	
Falta apoyo de producción	
Falta comunicación con los clientes	
Falta mejorar la calidad del servicio a sus clientes	
Nos faltan mejores descuentos	
Nos faltan sucursales	
Nos faltan almacenes cerca del cliente	
Nos falta organización	