

“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO**

**TEMA:**

**Planeación Estratégica Empresarial**

**PRESENTADO POR:**

**Rodrigo Daniel Lopez Agustin**

**ARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PUCALLPA-PERÚ**

**2015**

## INDICE

	Pág.
CARÁTULA	1
INDICE	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I	6
PLANEACIÓN ESTRATÉTICA	6
1.1 PLAN ESTRATÉGICO	6
1.2 OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO	9
1.3 PLAN ESTRATÉGICO ¿Por qué LO HACEMOS?	9
1.4 ¿QUÉ CONTIENE EL PLAN ESTRATÉGICO	10
¿A QUÉ PREGUNTAS RESPONDE?	10
1.5 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
CAPÍTULO II	19
ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA	19
2.1 EL ANÁLISIS INTERNO	19
2.2 ESTRATEGIA	20
2.3 ORÍGENES DE LAS ESTRATEGIAS	21
2.4 IMPUESTAS EXTERNAMENTE	21
2.5 SISTEMAS DE ESTRATEGIAS	23
CAPÍTULO III	25
EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
3.1 VISIÓN	25
3.2 MISIÓN	26
3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
3.4 DOCTRINAS O FILOSOFÍAS DE EMPRESA	27
3.5 MISIONES BÁSICAS	28
3.6 PROCESOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS	31
3.7 LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO	32
CAPÍTULO IV	37
PROGRAMACIÓN FUNCIONAL A MEDIANO PLAZO	37
4.1 LA FUNCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO EN LA PLANEACIÓN	37
4.2 PLANES DE MERCADOTECNIA	38
4.3 PLANES DE PRODUCTOS NUEVOS	39
4.4 PLANES DE MANUFACTURA	39
4.5 PLANES FINANCIEROS	40
4.6 PLANES DE PERSONAL	40
CAPÍTULO V	48
IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	48
5.1 A MODO DE INTRODUCCIÓN	48
5.2 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES	50

5.3 FACTORES A ESTUDIARSE EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	51 51
5.4 DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO	53
5.5 ROL DE LA VISIÓN Y MISIÓN ORGANIZACIONAL	54
CAPÍTULO VI	60
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	60 60
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77

## **DEDICATORIA:**

Dedico este trabajo a Dios por la bendición que me brinda cada uno de mis días; a mis padres y hermanos.

## **AGRADECIMIENTO:**

A mi familia, de forma muy especial a mis padres y hermanos.

A la Universidad Privada de Pucallpa y a mis queridos profesores que han hecho posible culminar satisfactoriamente mi carrera profesional.

A todas aquellas personas que, directa e indirectamente, me han ayudado con sus consejos a la realización de este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - EVOLUCIÓN**

#### **1.1 Plan Estratégico**

El Plan Estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.



La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades 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.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban

ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

## **1.2 OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

## **1.3 PLAN ESTRATÉGICO ¿POR QUÉ LO HACEMOS?**

**1.3.1 Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

**1.3.2 Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

**1.3.2 Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

#### **1.4 ¿QUÉ CONTIENE EL PLAN ESTRATÉGICO? ¿A QUÉ PREGUNTAS RESPONDE?**

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: Declaración de la *Misión*.

¿A dónde deseamos ir?: *Visión estratégica*.

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones: *Objetivos estratégicos*.

¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción*.

#### **1.5 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el

proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo “se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

### **1.5.1 El porvenir de las decisiones actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **1.5.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la

generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

### **Premisas de Planeación**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos - pasados, presentes y futuros - que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su

pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

### **Formulación de Planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología,



de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **Implementación y Revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

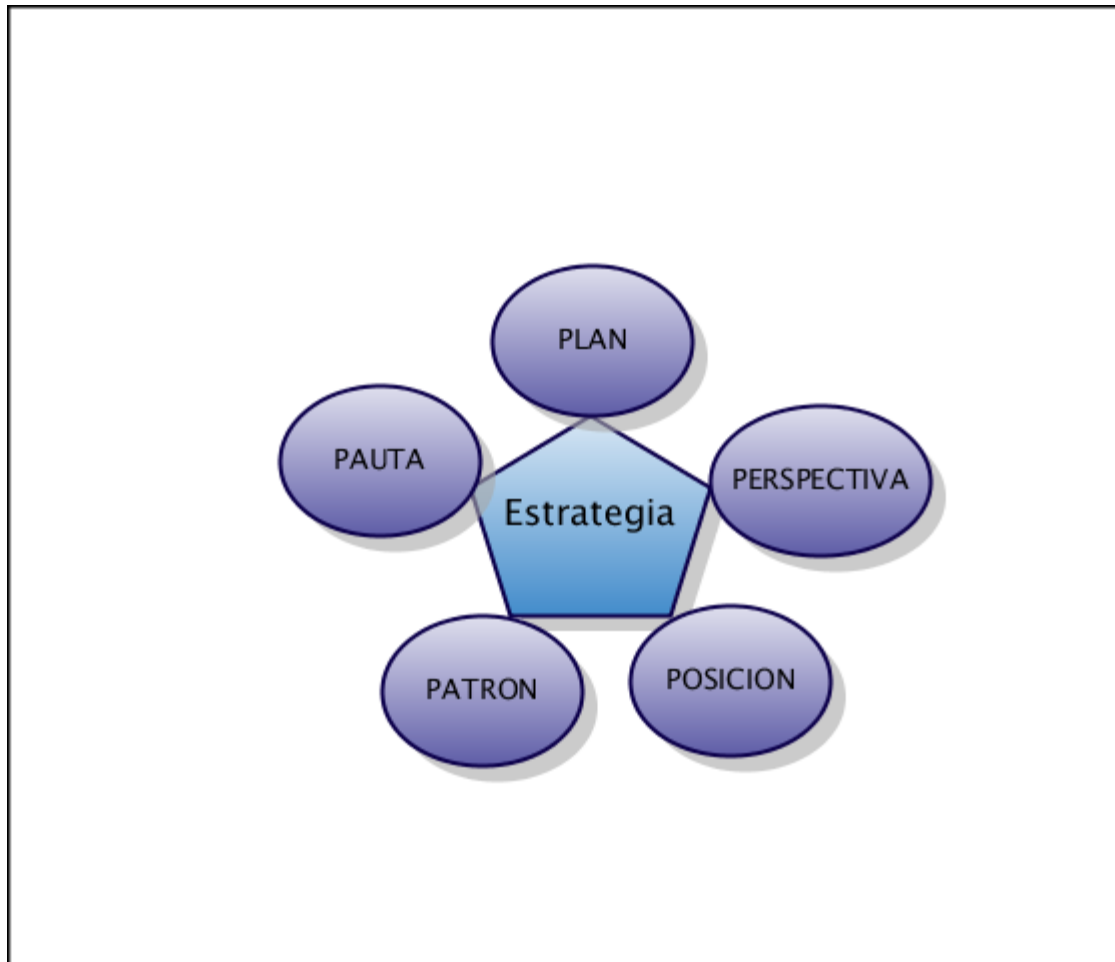
Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso

debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión**

Los “flujos de información”, simplemente deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Este “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.



Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

#### **2.1 EL ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en

conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

## **2.2 ESTRATEGIA**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear

exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

## **2.3 ORÍGENES DE LAS ESTRATEGIAS**

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

### **Formuladas:**

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

### **Consultadas:**

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

### **Implícitas:**

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

## **2.4 IMPUESTAS EXTERNAMENTE**

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

## **Usos y Finalidades:**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo.

En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

## **2.5 SISTEMAS DE ESTRATEGIAS**

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

### **Desarrollo de los Planes Tácticos:**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

### **Estudio del Entorno:**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de



inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

## CAPÍTULO III

### EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 VISIÓN

En los años setenta (70), la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del “ratón” (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. Es esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos, mientras que la misión de la empresa no es

más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

### **3.2 MISIÓN**

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

### **3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos.

#### **3.3.1 El conjunto de las metas comerciales**

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

### **3.3.2 Tipos de metas**

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales, son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

## **3.4 DOCTRINAS O FILOSOFÍAS DE UNA EMPRESA**

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

La meta de utilidad puede tomar varias formas:

“Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía”.

“La meta es optimizar las utilidades”.

“Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones”.

“Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión”.

### **3.5 MISIONES BÁSICAS**

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción.

#### **3.5.1 Importancia de las Premisas de Misiones**

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente “pierda su tiempo” trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

#### **3.5.2 ¿Cuál es la Misión Apropriada?**

Sólo se puede determinar si una misión es “correcta” o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: “El valor de los juicios del hombres y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor”.

#### **3.5.3 ¿Cómo se formulan las Misiones?**

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del EJ y

no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades, etc. Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos de que se hagan en respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas.

Secuencia de pasos: primero, reconocían una necesidad para un cambio; segundo, buscaban que la organización conociera esta necesidad al comisionar grupos de trabajo, miembros del personal o asesores para examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades producidas por la necesidad percibida; tercero, trataron de ampliar el apoyo mediante pláticas no estructuradas, prueba de posiciones, definición de diferencias de opinión, alentando los conceptos favorecidos por el EJ, desalentando ideas no favorecidas por éste y la alta dirección, etc.; cuarto, creaban obligaciones al crear las habilidades o tecnologías dentro de la organización, probando opciones y utilizando oportunidades para tomar decisiones que aumentan el apoyo; quinto, establecían un claro enfoque, ya sea al crear un comité ad hoc para formular una posición, o al expresar fines específicos que la alta dirección deseaba; sexto, obtuvieron un buen cumplimiento al asignar a alguien el logro del objetivo, y la responsabilidad de su logro. Este último paso puede ampliarse, por ejemplo, al incluir obligaciones específicas en presupuestos y al hacer planes operativos a corto plazo.

#### **3.5.4 ¿Deben hacerse por escrito las Misiones y los Propósitos?**

Si existe un acuerdo general entre los directores acerca de las premisas de misión y propósito, tenerlos por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Por otro lado, cuando las palabras están escritas pueden generar rápidamente malentendidos y disputas.

#### **3.5.5 Tipos Conceptuales y Operativos de Objetivos**

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

Peter Drucker dijo “que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del

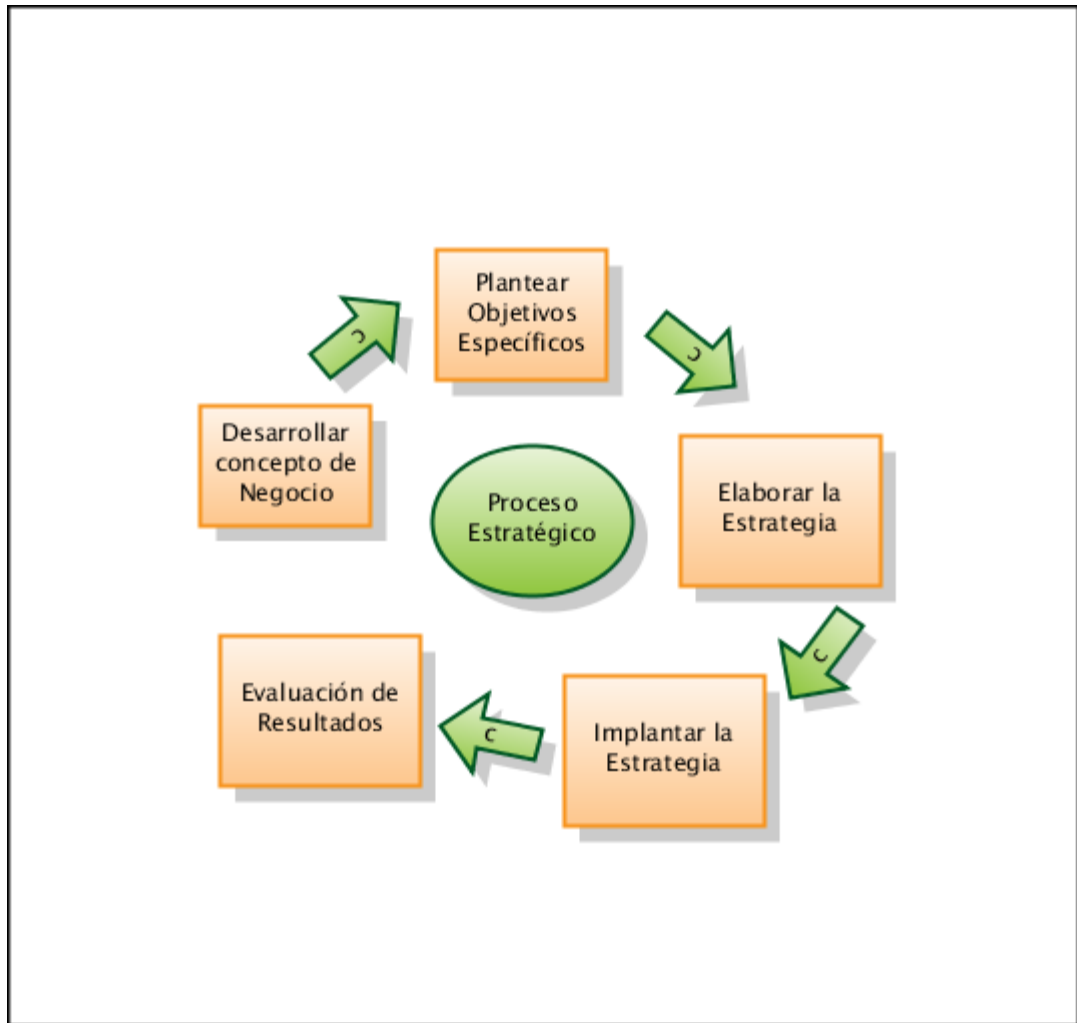
mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública”.

### **3.6 PROCESOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS**

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresa más grande generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.





### 3.7 LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

### **3.7.1 Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo**

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

### **3.7.2 Criterios para los Objetivos**

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

#### **Factible:**

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo,

no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

**Acceptable:**

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

**Flexible:**

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

**Motivador:**

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

**Comprensible:**

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

**Obligación:**

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

### **Participación de las Personas:**

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca injerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROGRAMACIÓN FUNCIONAL A MEDIANO PLAZO**

#### **4.1 LA FUNCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO EN LA PLANEACIÓN**

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

La dimensión de tiempo usual para los planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

##### **4.1.1 La Estructura del Programa a Mediano Plazo**

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

#### **4.1.2 Variaciones en la Práctica**

Existen amplias variaciones en cuanto a la forma en la que las empresas piden a los directivos y al personal preparar planes funcionales a mediano plazo. El término programas y/o planes a mediano plazo no se utiliza en forma universal; algunas empresas se refieren a esta parte de la planeación con el término “planeación operativa”, otras usan la palabra “planeación táctica” y algunas más hablan de “planeación de programa y proyecto”.

Algunas compañías solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados para el primero y segundo año de una perspectiva de planeación de cinco años. Para el tercero, cuarto y quinto año se necesitan menos detalles. Algunas empresas piden planes detallados para los primeros dos años, ninguno para el tercero y cuarto, y para el quinto sólo tendencias generales. Este enfoque inhibe la extrapolación y ayuda a enfocar la atención de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor.

#### **4.2 PLANES DE MERCADOTECNIA**

Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo.

Los planes de mercadotecnia variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribuidor o intermediario; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

### **4.3 PLANES DE PRODUCTOS NUEVOS**

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

### **4.4 PLANES DE MANUFACTURA**

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes,



programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

#### **4.5 PLANES FINANCIEROS**

Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

#### **4.6 PLANES DE PERSONAL**

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

### **Conversión de Planeaciones Estratégicas en Decisiones Actuales**

#### **Presupuestos**

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas

descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

## **Sistemas de Presupuestos**

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización. Puesto que cada organización difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuestos; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina.

Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas.

## **Propósitos Directivos Básicos de los Presupuestos**

Debería decirse más acerca de las tres funciones directivas de presupuestos, llamadas, planeación, coordinación y control.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos.

El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero, en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

En sistemas presupuestales más completos otros presupuestos pueden incluir lo siguiente: gastos de manufactura, inventarios, servicios de

construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, etc.

Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se pueden medir las acciones.

## **Unión**

Se hizo referencia al hecho de que los presupuestos actuales están relacionados con los programas a mediano plazo, especialmente los planes funcionales preparados para el primer año. Los directores deben determinar a qué grado deben estar relacionados los presupuestos anuales con las cifras en el primer año de un plan programado a mediano plazo.

Las opiniones de los directores están divididas; algunos prefieren una unión muy estrecha y otros una distante.

En un sistema con una unión muy estrecha, las cifras en el presupuesto anual serán las mismas que las del primer año de un plan a mediano plazo. Donde la unión es distante el presupuesto anual se hará dentro de una estructura establecida mediante un plan a mediano plazo.

Aquellos que están en contra de la inmediata anterior mencionada unión dicen que crea miopía presupuestal. Que si los directores saben que sus presupuestos deben ser idénticos a los planes del primer año de los programas a mediano plazo, sus ojos están enfocados exclusivamente en el primer año de la perspectiva de planeación a mediano plazo. Como resultado, la unión estrecha producirá fijación de planeación a corto plazo. Y por consiguiente se considera muy poco, si del todo, a largo plazo.

Estos argumentos tendrán diferentes aplicaciones en distintas compañías. Es posible usar la unión estrecha y que los directores piensen creativamente en el futuro a largo plazo.

El grado de relación dependerá de dichos factores, el tamaño de la compañía; la forma en que se preparan los planes; propósitos percibidos de planeación; monto del capital; y la turbulencia del medio ambiente.

### **Flexibilidad**

La esencia del presupuesto es poner un signo de pesos a una cantidad y congelarlo. Sin embargo, como las condiciones del medio ambiente cambian, puede que no sea inteligente mantener el presupuesto congelado. Por otra parte, puede ser administrativamente imposible revisar en forma constante los presupuestos cuando cambian las circunstancias.

Primero, una compañía puede usar presupuestos suplementarios. Este método se usa principalmente con presupuestos que establecen límites en gastos. Es decir, si un presupuesto de gastos capitales de una división resulta ser demasiado bajo se puede solicitar un suplemento agregado al presupuesto original.

Segundo, se pueden diseñar los presupuestos alternativos. Una compañía puede establecer un presupuesto para lo que considera como las condiciones más probables. Sin embargo, si existe una posibilidad de que las ventas puedan ser más bajas, entonces los presupuestos alternativos pueden ser desarrollados, digamos, para 5%, 10% y 15% por debajo de la estimación.

Tercero, la dirección puede aceptar flexibilidad. Algunas compañías grandes preparan presupuestos altamente detallados para cada una de sus

divisiones por cada mes del año y no se alteran a menos que se presenten las circunstancias menos comunes. La razón es que al cambiar los presupuestos de acuerdo a los cambios medio ambientales, puede ser administrativamente demasiado costoso. Bajo tales circunstancias, la revisión de la alta dirección de operaciones y evaluación de la productividad directivo divisional, están menos basados en el presupuesto original que en el presupuesto original modificado por los sucesos actuales.

Cuarto, la compañía puede usar presupuestos de gastos variables. Estos presupuestos se hacen para asegurar la coordinación apropiada de actividades como los cambios en las ventas. Son programas de costo de producción que le indica a los directores qué niveles de actividades críticas deberían ser en realidad cuando ocurren los cambios en ventas y volumen de producción. Permiten que los directores hagan una integración dinámica cuando los sucesos requieren una desviación de la producción planteada.

### **Planes de Proyecto**

Los planes de proyecto se hacen para el logro y terminación de una actividad concreta como la construcción de una planta, un programa de adquisición, penetración a un nuevo mercado, o el desarrollo de un nuevo producto. Las estrategias y planes tácticos relacionados con dichos proyectos son incorporados en el proceso de planeación estratégica, desde la formulación de estrategias, hasta los programas y presupuestos a mediano plazo. Dos características importantes de los planes de proyecto son de importancia: Primero, como se dijo con anterioridad, tienen un ciclo vitalicio que está determinado por el tiempo de implantación del proyecto mismo, quizá sea un poco más largo que la perspectiva de tiempo a mediano plazo. Segundo, son más detallados que los planes funcionales típicos a mediano plazo al igual que en presupuesto operativo típico. Como consecuencia, los planes de proyecto a corto plazo complementan el

proceso presupuestal como un mecanismo para implantar planes estratégicos.

### **Dirección por Objetivos**

Señala que estos objetivos deberían establecerse en vista de las consideraciones a corto y largo plazo. Desde que fueron escritas estas palabras en 1954 hasta la actualidad la DPO ha sido introducida cada vez más en organizaciones tanto públicas como privadas.

Los presupuestos están relacionados con las acciones necesarias para implantar planes. Se usan en forma principal por los directores que están claramente identificados como lazos de unión en el proceso de implantación. Sin embargo, la DPO cubre un campo más amplio; está relacionada con el logro de los objetivos corporativos y tiene un alcance mayor que los presupuestos.

El sistema está diseñado para facilitar la planeación y la implantación de planes. También abarca una amplia variedad de propósitos, como motivar a las personas para lograr las metas organizativas; mejorar los procesos para resolver problemas y tomar decisiones en una compañía; facilitar la evaluación de la productividad; y, en general, mejorar la dirección para lograr en una forma eficiente las metas buscadas para una organización.

### **Presupuesto Base – Cero**

El presupuesto base – cero (PBC) fue usado por primera vez en la industria por Texas Instruments, a principios de la década de los 70, pero no fue sino hasta más tarde que el método recibió una amplia atención en los negocios y el gobierno.

Para simplificar, el PCB es un método para asegurar que todos los gastos sean revisados en un proceso presupuestal; aplicar todos los gastos al

análisis de costo – beneficio; y que sólo sean aprobados los gastos con suma prioridad.

En sistemas presupuestales existe una base histórica de gastos (por ejemplo, gastos administrativos) necesarios para realizar actividades continuas que son vitales para la operación de una compañía y sus subunidades. En muchos casos se hace la suposición de que las actividades en esta base histórica son desempeñadas eficientemente, son necesarias para el logro de las metas generales de las compañías y son proyectadas en el presupuesto anual para ser un costo efectivo (esto es, los beneficios son mayores que los costos). Es por esto, que tales gastos se incluyen en los presupuestos de cada año con poca revisión o ninguna y con pequeños aumentos para tomar en cuenta la inflación, actividad de expansión, etc.

La definición de PBC por uno de sus creadores es la siguiente: “Es un proceso de planeación y presupuesto el cual requiere que cada director justifique su petición total de presupuesto en forma detallada desde la base – cero y exige que cada director justifique estas peticiones. El enfoque requiere que todas las actividades sean analizadas en “decisiones en paquete” las cuales son evaluadas mediante un análisis sistemático y clasificadas conforme su importancia”.

Como sucede con el presupuesto tradicional, el PBC empieza con el desarrollo de metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo. El segundo caso es identificar la llamada “decisión en paquete”. Esta última identifica una actividad discreta.

Tercero, se identifican para cada paquete las formas alternativas de operar y así lograr fines dados.

Cuarto, se toma una decisión acerca del nivel de esfuerzo bajo el cual el fin deseado no puede obtenerse.

En el quinto paso, se pueden clasificar las decisiones de paquete de acuerdo con su orden de prioridad basado ya sea en el análisis costo – beneficio o en una evaluación subjetiva.

En un sexto paso, el director en el siguiente nivel tiene los paquetes y compara los valores de los paquetes con los paquetes de otras unidades bajo su jurisdicción. Cuando son clasificados por prioridades, este director puede determinar cuáles serán autorizadas o eliminadas. A su vez, este director preparará las decisiones de paquete para sus operaciones y los pasará al siguiente nivel superior de la dirección hasta que el proceso alcance ya sea al ejecutivo en jefe o al comité presupuestal o a ambos.

Existen algunas ventajas obvias para el uso del PBC; fuerza una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con el beneficio; une la distribución de recursos con resultados; facilita las decisiones en la distribución de recursos; y debe dar como resultado un ahorro de los costos, para nombrar sólo algunas.



## **CAPÍTULO V**

### **IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **5.1 A MODO DE INTRODUCCIÓN**

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario

turbulento, donde, la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Ahora bien, la Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

## 5.2 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización. Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

- Optimiza los procesos en las áreas al introducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
  - Trabajo en equipo.
  - Compromiso con la organización.
  - Calidad en el servicio.
  - Desarrollo humano (personal y profesional).
  - Innovación y creatividad.
  - Comunicación.
  - Liderazgo, etc.

### 5.3 FACTORES A ESTUDIARSE EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

*¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones?* A modo de respuesta, diremos que todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- **EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medio ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

- **LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.
- **LAS EXPECTATIVAS:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas *creencias y supuestos*. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.
- **LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre

la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

#### **5.4 DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO**

*El planeamiento estratégico* brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. *El planeamiento operativo* da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la visión, misión, y estrategias en resultados tangibles. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea. La planificación operativa involucra la implementación de planes de actuación ante los escenarios marco planteado.

Algo que resultará obvio cuando se procede con ambos procesos, es que se trata de un procedimiento iterativo (de repetición) y no de uno lineal; conforme se pone en práctica, puede notarse que es preferible y hasta indispensable remitirse a decisiones anteriores, incluso algunas que formaban parte de la misma base o punto de partida y reevaluarlas a la luz de las nuevas circunstancias y nunca estático; se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar de dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

<b>Variables</b>	<b>Plan estratégico</b>	<b>Plan operativo</b>
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano plazo 2 a 3 años. Y corto plazo 1 año
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, Objetivos y Estratégicas corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

## 5.5 ROL DE LA VISIÓN Y MISIÓN ORGANIZACIONAL

El establecimiento o la redefinición de la visión y misión de la empresa es el documento más importante para el inicio del planeamiento estratégico.

### 5.5.1 Visión

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Dicho de otro modo, la visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización pretende alcanzar en los próximos años. La visión es un concepto de aplicación eminentemente práctica, que permite direccionar el desarrollo de la organización.

#### Características de la Visión:

La visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

- **INTEGRADORA:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- **AMPLIA:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- **REALIZABLE:** Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- **ACTIVA:** Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- **REALISTA:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- **ALENTADORA:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- **DIMENSIÓN EN EL TIEMPO:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- **CONSISTENTE:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.



- **DIFUNDIDA:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- **FLEXIBLE:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- **LENGUAJE SENCILLO:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.
- **RESPONSABILIDAD:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

## 5.5 2 Misión

Viene a ser una declaración duradera de propósitos, que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Una misión bien definida señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de construcción de futuro de la empresa y las personas, pensando en el sostenimiento de su capacidad competitiva. Por tanto, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de reposicionamiento, innovación y mejoramiento permanente y continuo.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma de decisiones, es una actitud de cambio (de las personas y de la organización).

El nivel y madurez de planeamiento y análisis estratégico institucional, está en función del nivel de cultura humana y organizacional. Todas las personas pertenecientes a una institución, deben siempre estar abiertas a "poner sus cargos a disposición". Así mismo, toda institución debe estar siempre abierta a producir cambios de reposicionamiento, de innovación o mejoramiento. El proceso de globalización e internacionalización actual, así como, la dinámica de la competitividad obliga a toda institución una gran capacidad de flexibilidad en sus estrategias productivas y de servicios, en su estructura organizativa y de su capital humano.

Toda organización flexible e inteligente sabe que, cuando su personal "pone su cargo a disposición" no significa la oportunidad para deshacerse del mismo. La permanencia, desarrollo y mejoramiento del capital humano de una institución, es una muestra de su capacidad competitiva.

Los cambios en la organización, cuando se desarrolla el planeamiento estratégico, puede significar la desaparición de algunos puestos o funciones; puede significar, también, la creación de nuevos puestos o funciones, o la innovación o mejoramiento de los actuales. Por eso mismo, el capital humano de la institución flexible e inteligente se caracteriza por su multihabilidad, su visión integral de procesos y su capacidad de trabajo polivalente y multifuncional. En esa perspectiva, "poner su cargo a disposición" no significa otra cosa que un cambio de puesto o función, para garantizar el reposicionamiento, la innovación y el mejoramiento competitivo de la organización..

### **5.5.3 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO CAMBIO PERSONAL**

Todo cambio de actitud cultural o social tiene que partir del cambio personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del cambio. Cuando el cambio es visto y entendido como una superación de la persona, como un crecimiento personal, como el desarrollo de la autoestima, como la búsqueda de un camino propio para alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan al cambio.

Para un cambio organizacional es importante considerar tres objetivos centrales: la creación de una visión, de una misión y unos valores que

apunte a la creación de un escenario futuro. De esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia qué dirección se ha marcado el rumbo del cambio.

Es importante considerar, que todo proceso de cambio genera resistencia. Por eso en todo proceso de cambio planeado y dirigido, el rol de los líderes, mejor dicho; el proceso de liderazgo es fundamental. Ahora bien, la resistencia al cambio puede expresarse de tres maneras:

- **Resistencia pasiva:** que consiste en aceptar todas las propuestas pero no comprometerse con nada ni mucho menos con una actuación definida.
- **Resistencia activa:** consiste en manifestarse abiertamente en contra del cambio considerando que no dan resultado.
- **Resistencia por inercia:** expresada por aquellas personas que no actúan ni activa ni pasivamente, personas que en momento parecieran estar a favor y después en contra.

De modo que, antes de embarcarnos en la implementación de una planeación estratégica organizacional, debemos primero embarcarnos en el convencimiento de nuestra gente, para aceptar que tal cambio es importante y el único camino para desarrollar la organización. Un proceso de planeación estratégica, solo será posible cuando generamos COMPROMISO con todos los que forman parte de la organización; y eso será posible cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta. He allí la importancia del planeamiento estratégico, como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de estos tiempos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **CASUÍSTICA: Aplicación de acuerdo a la necesidad del microempresario**

El presente estudio ejecutó un análisis FODA en una empresa textil, administrada por un pequeño empresario en la ciudad de Lima, distrito de San Juan de Miraflores.

Esto ha permitido conocer una realidad que si bien es cierto, es atendido por muchas instituciones, sin embargo, existen todavía ciertos prejuicios. Se pretende romper dichos paradigmas en el sentido que, utilizar el planeamiento estratégico sólo es viable en empresas de gran envergadura.

Nuestra conclusión es que los instrumentos de planeamiento estratégico coadyuvan en la administración de potenciales fuentes de riqueza en el proceso del fortalecimiento empresarial de las Mypes.

#### **Guía de Discusión**

1. ¿Cree usted que es importante la capacitación al micro y pequeño empresario para aplicar herramientas de gestión empresarial?
2. ¿Cree usted que el flujo de caja y el punto de equilibrio son herramientas de gestión empresarial importantes para la gestión de las Mypes?
3. ¿Piensa usted que usar el Planeamiento Estratégico como herramientas de gestión en las Mypes, los harán competitivos?
4. ¿Cree usted conveniente utilizar el análisis FODA en las Mypes?
5. ¿Sería beneficioso para las Mypes usar el Planeamiento Estratégico?

## **Introducción**

El ámbito empresarial no sólo se limita a las grandes o medianas empresas, si no que también involucra a la micro y pequeñas empresas conducidos por personas cuya instrucción formal no es adecuada. Sin embargo, la noción de riqueza como recurso para su sobrevivencia lo hace partícipe del flujo de la economía formal.

Estas personas por la necesidad de generar su propia fuente de trabajo, se valen de diferentes medios para lograrlo, lo que los convierte en informales. La empresa lo gestionan en forma empírica, pues su falta de instrucción formal los limita administrar en forma óptima y lograr ser competitivos en el mercado.

Utilizar instrumentos del planeamiento estratégico, tales como el flujo de caja y el punto de equilibrio podría ayudarlos en resolver su problema de gestión empresarial.

De esta manera el uso del Planeamiento Estratégico y las herramientas de gestión haría competitiva a las Mypes.

## **Planteamiento del Problema**

En su gran mayoría las Mypes en el Perú son informales. Según la real academia española, el concepto de informal en el Perú es considerado al vendedor ambulante<sup>1</sup>.

Cifras estimadas hasta el año 2004 señalan que las microempresas con la pequeña empresa constituyen el 98.35% de todas las empresas formales a nivel país y tienen ventas anuales menores a 2'720,000 nuevos soles. Las microempresas informales son 1'855,705 y las pequeñas empresas 15,395, lo cual suman 1'870,470 empresas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española (2006) Diccionario de la Real Academia Española. Extraído el 9 Agosto, 2006, de <http://www.rae.es/>

<sup>2</sup> Miguel Angel Laura (2006) Cadenas Productivas, Conglomerados y Redes: El Caso de la Mype Peruanas. Extraída el 17 Septiembre 2006 de

En la Provincia de Lima, en el distrito de San Juan de Miraflores (cono sur) de la capital, existen 12,860 establecimientos al 2003. Tienen la característica de ser prestadoras de bienes y servicios. El porcentaje de participación del comercio en la economía del distrito es 67% siendo el de servicios 22%, y la producción 11%. De estos establecimientos económicos, la gran mayoría, es decir, el 95% son micro y pequeñas empresas, con una población económicamente activa que alcanza el 67% de la población total del distrito, y sólo el 54% se encuentra ocupado.<sup>3</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (2002) señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.

Las actividades de estas personas y empresas no están reconocidas por la ley. Si bien estas personas operan dentro del ámbito de la ley, esta no se aplica o no se cumple; o no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos.<sup>4</sup>

Tomando este concepto podemos afirmar que ser informal es crear un negocio, que es un fin lícito, pero, para hacerlo realidad no cumplen con los requisitos formales. Para satisfacer la necesidad de trabajo, construir una casa o desarrollar una industria, carecen de licencia de autorización, R.U.C., no emiten ningún documento que respalde sus ventas, ni lo reciben, así como los que tienen estos documentos declaran sus impuestos por debajo de lo que perciben

---

[http://www.prompyme.gob.pe/downloads/cadenas\\_productivas\\_060328.pdf#search=%22SUNAT%202005%2C%20INEI%202002%22](http://www.prompyme.gob.pe/downloads/cadenas_productivas_060328.pdf#search=%22SUNAT%202005%2C%20INEI%202002%22)

<sup>3</sup> Municipalidad de San Juan de Miraflores (2006) Proyecto de Inversión a Nivel de Perfil "Instalación de Talleres de Corte y Confección en sector de María Auxiliadora. Lima. MDSJM

<sup>4</sup> Gerhard Reinecke (2004) Economía Informal, Sindicalismo y Trabajo decente., extraído el 14 de Agosto 2006 del sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo <http://www.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/ppt/reinecke.ppt#524,1,63>

realmente, o en el común de los casos, no declaran sus ingresos y se convierten en evasores tributarios.

Estas características conllevan al desorden en su documentación al no saber a ciencia cierta a cuánto asciende sus ingresos reales, perjudicándolos para la obtención de préstamos ante entidades financieras.

Además, el tiempo para formalizar una empresa es más o menos 120 días, y tiene un costo aproximadamente de 2,500 soles para trámites y gastos pre operativo asumido por el emprendedor.

Las mayores barreras burocráticas son impuestas por los municipios: los arbitrios, licencias de funcionamiento, licencia provisional para la Mype, entre otros.

También el poco conocimiento que tiene el microempresario en temas de utilizar herramientas de gestión hace que no pueda prever sus necesidades de efectivo a corto plazo, que no le permite tener una visión anticipada de sus ingresos y egresos de efectivo esperados durante un periodo determinado.

No conocen su punto de equilibrio, esto no les permite evaluar el nivel de ventas como mínimo para no ganar y perder.

Un análisis FODA de la microempresa ayudará a identificar con mejor claridad la situación actual de dichas empresas, permitiendo obtener, de esta manera un diagnóstico preciso para tomar decisiones estratégicas<sup>5</sup>

## **Planeamiento Estratégico**

Para introducirnos en el concepto de planeamiento estratégico, recogemos las definiciones y pensamientos:

*“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (...) la*

---

<sup>5</sup> Steiner, George (1983/1996) Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber (21° impresión p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.



*planeación (...) se anticipa a la toma de decisiones” (Ackoff, 1981, citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998)*

Goodstein, et al (1998) señalan que *“la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador (...) constituye un medio para establecer el propósito de una organización en termino de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos (...) representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva” (p.6).*

*“La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. 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, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo” (Steiner, 1983, p. 22).*

*“De mis productos actuales, ¿Cuáles son realmente competitivos en cuanto a precio y calidad?, ¿Qué modificaciones tendrían que realizar en mi planta productiva para abatir mis actuales costos de producción?, ¿debo renunciar a uno de ellos?, ¿Qué nuevos productos debo integrar a mi estrategia de ventas: a través de manufactura propia, maquinándolos o de importación directa?”, ¿mis canales de comercialización son los adecuados y como mejorarlos” Cornejo, 1991, p. 52).*

### **Planificación para planear**

En el caso de las micro empresas existen ciertas características que influirán en la planeación: el micro empresario es aquel que toma todas las decisiones en la empresa; y tiene contacto frecuente con sus empleados que son, en gran parte, sus propios familiares; las líneas de autoridad son referidos en forma inexacta, la comunicación entre los componentes se realiza en forma verbal, no tienen políticas formales, la supervisión del trabajo es en forma personal, y cuenta con

pocos fondos disponibles para contratar más personal y comprar insumos y bienes de capital.

Al respecto Steiner (1983) corrobora en señalar que *“existen factores que influyen en el diseño de los sistemas de planeación, como que las pequeñas empresas solo cuentan con una planta, el estilo directivo del microempresario es democrática y tolerante, piensa en las operaciones del día, se deja llevar por la intuición, puede o no tener experiencia en la planeación. También influye el medio ambiente en el que se desarrolla ya que es turbulento, hay gran cantidad de mercados y clientes, o cuenta con un solo mercado y un solo cliente, la competencia es fuerte. Su complejidad en los procesos de producción son cortos, sus procesos de fabricación sencillos, cuenta con una tecnología limitada y con un largo tiempo de reacción del mercado. La naturaleza de sus problemas son fuertes en el corto plazo y el propósito del sistema de planeación es la capacitación del empresario”*.

## **Monitoreo del entorno**

Goodstein, et al (1998) señalan que *“en el monitoreo del entorno se debe examinar con regularidad cuatro entornos: El macro entorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional”*.

### **1. Macro entorno**

Consideramos macro entorno la situación de los cambios que se producen en la economía, tecnología, la política y en la sociedad que afectan de distinta forma y en diferentes grados a las empresas.

Un ejemplo de ello es la preocupación que existe por el agotamiento de las reservas mundiales de petróleo, generando una crisis energética. La subida de precios en los combustibles, y en algunos productos derivados, afectaría la economía del país.

Además el tratado de libre comercio con los Estados Unidos afectara la competitividad de los microempresarios.<sup>6</sup>

## 2. El entorno industrial y financiero

Según (Goodstein et al, 1998, p. 152), señala: *“Entre los factores a considerar como parte del entorno industrial se encuentra los cambios en la estructura de la industria, en la forma de cómo se financia, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing (...). El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva”*

La información no llega al alcance de todos los microempresarios por falta de conocimiento donde encontrarlos, no obstante existen entidades como:

- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa PROMPYME.
- Corporación Financiera de Desarrollo COFIDE.

También las entidades no gubernamentales, que ofrecen ayuda a las Mypes como:

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo (Swisscontact)

Consortio de Organizaciones Privadas de promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME)

IFS (International Finance Service)

Así, también entidades que ofrecen financiamiento a las microempresas, tales como:

Bancas de Segundo Piso.

- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)
- Fondo de Garantía para préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI)

Bancos Comerciales y Organizaciones que brindan Crédito Directo al Público.

---

<sup>6</sup> Prompyme (2006 Enero) *TLC y las mypes*, Extraído el 1 de Agosto, 2006 de <http://www.mypeperu.gob.pe/eventodnmype/26ene/tlcpyme.ppt#267,1>

- Sistema Financiero Bancarios.
- Sistema Financiero no Bancario.- como las Edpymes, Cajas Municipales de ahorro y crédito.
- Sistema no Financiero.- como Organizaciones no Gubernamentales.

“Un aspecto inherente al desarrollo de un proceso total de monitoreo implica revisar la información disponible, asegurarse de que se cubra y que la información compilada llegue a la organización, con el fin de llevar a cabo su revisión y análisis” (Goodstein et al, 1998, p. 152)

### **3. El entorno competitivo**

En el entorno competitivo se debe observar el comportamiento de la competencia y la segmentación del mercado, así como conocer quiénes son las demás empresas que ofrecen sus mismos productos. Por ejemplo, el caso de una empresa que confecciona ropa de bebe, frente a otra empresa que también confecciona ropa de bebe; sin dejar de considerar también el mercado de las confecciones de ropa de mujer, de hombre, juvenil, deportivo. Un análisis del competidor es de suma importancia: realizar un recorrido por la ciudad y conocer a los competidores, hacer de turistas, ponerse en el lugar de un cliente exigente que solo busca soluciones y lo traten como un rey. Con esa información acumulada compararla y aplicarla a la empresa.

### **4. El entorno interno**

*“El factor interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad y en sus fortalezas y debilidades instintivas (...) incluye las diversas estructuras y sistemas que por lo general, se utilizan en la planeación y control diario de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de la calidad” (Goodstein et al, 1998, p. 153)*

## **Búsqueda de valores**

En la búsqueda de valores vamos a diferenciar entre los valores personales y los valores de la empresa. Los valores personales son las aptitudes que nos inculcaron desde pequeños y que aprendemos en el trayecto de nuestra vida que guían nuestro comportamiento. Los valores personales pueden variar de persona en persona, cada uno de nosotros posee su propia escala de valores. Y los valores organizacionales o de la empresa son los valores que aspira la empresa, los cuales se reflejarán en el comportamiento de la entidad.

## **Formulación de la misión**

El formular una misión implica asegurar la consistencia y claridad de propósitos y la estrategia de atención al cliente, proveedores y público en general. En tal sentido, la empresa tiene que responder las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Qué función desempeña la empresa?
2. ¿Para quién desempeña esta función?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?
4. ¿Por qué existe esta empresa?

Las preguntas serán desarrolladas en función al pensamiento de los clientes. No es lo mismo decir “Los fabricantes de detergentes se hallan en el negocio de los jabones”, a este otro pensamiento: “La empresa ofrece mecanismos que ayudan a las personas a limpiar sus prendas de vestir”.

## **Diseño de la estrategia del negocio**

La empresa tiene que ver la manera de cómo cumplir con sus fines y la misión anteriormente mencionados, observar cuál va a ser el escenario y también los procedimientos para conseguir el diseño de la estrategia del negocio. Se requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados en la empresa y este proceso consiste en:

1. Identificar las Líneas de Negocios (LDN), que es lo que planea ofrecer la empresa en el futuro, y también establecer cuanto es el ingreso bruto, el marketing, los beneficios, la inversión requerida. Para eso requiere que la empresa utilice los Estados Financieros Proyectados entre otros.
2. Establecer los Indicadores Críticos del Éxito (ICE) a medida que la empresa conceptualiza su futuro. Para ello tiene que establecer mediciones, utilizar índices financieros de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad. Para aplicar estos ratios financieros debe tener la asesoría de un contador, por cuanto el hallar estos índices necesita de los estados financieros. También otra medición es el Punto de Equilibrio donde se observará la utilidad estimada con distintos volúmenes de venta como también indicará las ventas mínimas para no tener pérdidas; puede establecer otras mediciones como nuevos mercados o satisfacción del cliente, siempre y cuando sean medibles ya sea por encuestas y de fácil obtención.
3. Identificar las Acciones Estratégicas a través del cual la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Ejemplos de acciones estratégicas incluyen el desarrollo de un proceso de administración de calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos y las instalación de un sistema de inventarios en el punto de venta
4. Establecer la cultura necesaria para apoyar la LDN y las ICE, en otras palabras el compromiso de la empresa en cumplir estos parámetros que se establece en un periodo de tiempo llamada también cultura organizacional e incluye las lluvias de ideas y la innovación al producto que ofrecen, y la expansión del negocio y los servicios que brindará en el futuro.

### **Auditoría del desempeño**

Goodstein, toma como concepto de auditoría del desempeño como un esfuerzo concentrado que requiere que se utilice el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este análisis es la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

Realizar un estudio simultáneo revelará del entorno interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Aún cuando el resultado no sea de nuestro agrado, pero es necesario, ya que revelará las carencias y la forma cómo se está administrando. La auditoria del desempeño examina a la empresa también en términos de indicadores mediante la utilización de herramientas financieras, de gestión como el flujo de caja, punto de equilibrio, TIR, rotación de inventarios entre otros ratios.

La auditoria del desempeño también incluye el estudio del entorno externo de la empresa tales como las oportunidades y amenazas extraídas del análisis FODA. Durante este estudio se debe analizar a los competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales entre otros, que pueden afectar a la compañía de manera positiva y negativa.

### **Análisis de las brechas**

Una vez que se realiza la auditoria del desempeño, es necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la realización de su modelo de estrategia del negocio.

El análisis es una comparación de los datos que hemos obtenido durante la auditoria del desempeño con aquellos para ejecutar su plan estratégico.

Una evaluación de la realidad y el desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha identificada. Si esta brecha no se puede cerrar, entonces debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y repetirlo cuantas veces sea necesario hasta cerrar.

### **Integración de los planes de acción**

Luego de efectuar el análisis de las brechas se procede a desarrollar estrategias de negocios y planes operativos para cada sector de la empresa, incluyendo un presupuesto y el tiempo que nos va a demandar la aplicación de estos planes.

Las estrategias de negocios tienen que incluir planes financieros, de ventas, marketing, de recursos humanos, entre otros. Antes de desarrollar estos planes la empresa necesita determinar sus prioridades y utilizar el tiempo de manera más ventajosa ya que todo no se puede hacer al mismo tiempo. Este proceso puede demorar meses o años, pero siempre mirando hacia donde se dirigen.

### **Planes de contingencia**

Existe la posibilidad de que suceda algo o que nunca suceda. Existen situaciones tanto a nivel externo como interno que si no han sido planificadas, deberían planearse. Se debe identificar las amenazas y las oportunidades internas o externas más importantes y que tengan la posibilidad de suceder en escenarios probables. Desarrollar puntos de partida, o mejor dicho, las primeras decisiones a tomar para cada contingencia identificada y cuál es el siguiente por cada uno de esos puntos de partida.

Los tipos de amenazas internas que podrían suceder en la Mype serían la muerte o invalidez del pequeño empresario, la destrucción de su local por incendio. Las oportunidades internas podrían ser una inyección de capital que ayudaría a la compra de maquinarias.

Las amenazas externas sería la inflación, la subida del precio de dólar o del combustible, el robo, o actos vandálicos por falta de seguridad ciudadana. Las oportunidades externas sería la apertura de nuevos mercados como resultado de los tratados firmados.

Es cierto que no se puede vislumbrar todos los escenarios pero al menor indicio de que puedan suceder se tiene que tener una respuesta inmediata ante tal situación.

### **Implementación**

En esta etapa todos los integrantes de la empresa deben estar informados de la aplicación del planeamiento estratégico y apoyar este proceso. Realizar ajustes para poder emplear esta estrategia en la empresa como la



capacitación del personal, la cultura organizacional de la empresa, el control, administrativo, implica que en los niveles habrá constante actividad, lo cual generara un logro. Pero lo importante para saber que se está aplicando esta técnica es la interiorización del planeamiento estratégico en las decisiones administrativas diarias, aun cuando no sea la solución, pero el simple hecho de dar respuesta a un evento constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha.

## **Análisis FODA**

### **Pequeña empresa del rubro textil**

#### **Fortaleza**

1. Administración simple y comunicación directa entre los integrantes de la empresa ya que en la mayoría de micro y pequeñas empresas en familiar y en promedio tienen de 3 a 4 trabajadores.
2. Esfuerzo para salir adelante a pesar de la competencia y la situación económica.

#### **Oportunidad**

1. Las prendas que confeccionan son de precios económicos
2. Tienen variedad de rubros.
3. Novedades de ropa.
4. Variedad de diseños.
5. Prendas de diversas calidades para cualquier bolsillo.

#### **Debilidad**

1. No se encuentra formalizadas.
2. Son infractores tributarios.
3. Al no estar formalizadas no pueden acceder a financiamiento por el sistema bancario.
4. Cuentan con limitada tecnología.

5. Los trabajadores tienen limitada capacitación técnica o Mano de Obra calificada.
6. No Tienen marca registrada en INDECOPI por tener un precio elevado.
7. Los microempresarios no saben medir de sus ingresos y egresos en forma exacta.
8. Sus trabajadores no gozan de seguro, ni tienen vacaciones, ni están en planillas y su trabajo es al destajo.
9. No conocen en forma real cuanto deben vender como mínimo para no caer en pérdida.
10. Sus ingresos cubren gastos familiares.
11. Su materia prima las compran sin comprobante de pago.
12. La mayoría de sus ventas no entregan comprobante de pago, o algunas solo entregan boleta de venta, y muy pocas entregan factura.
13. Sus conocimientos de Costos es en forma empírica.
14. Falta calidad de las confecciones y en el tratamiento de las tallas
15. Las prendas adquiridas no constituyen garantía de ser de buena calidad o son imitaciones de marcas conocidas.
16. No tienen conocimiento en el trato hacia el cliente, usando los famosos “Jaladores” no indican que puedan concretar una venta.

### **Amenaza**

1. Peligrosidad al acudir al centro de venta, debido a la ausencia de seguridad ciudadana lo cual origina insatisfacción de los clientes.
2. Los centros de venta se encuentra en forma desordenada no habiendo lugares señalados donde se puede ubicar fácilmente los productos.
3. Tienen que variar de prendas en constantemente debido a que son copiadas por sus competidores con un material más barato y a menor costo, la innovación debe ser constante.
4. Las importaciones traídas desde Tacna de contrabando y ropa de manufactura china son una desleal competencia.
5. Se han instalado en el distrito de San Juan de Miraflores centros comerciales en los últimos meses como Plaza Veá, Tottus, Ecco y Metro.

6. Las prendas de vestir que son ofrecidas en los grandes centros comerciales son baratas, de buen acabado, con mejores diseños y de marcas conocidas.

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los objetivos de la organización se derivan de la misión, son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades y los departamentos de la organización.

Hoy día la planificación se ha convertido en un proceso constante y continuo debido a la dinámica ambiental y la velocidad de los cambios, por lo que resulta muy difícil hablar de planes a largo plazo. Por otra parte, es importante recordar que todas las fases o etapas del proceso de planeamiento deben ser por escrito y, además, ser flexibles para adaptarse a las contingencias y a los cambios que impone el ambiente de operaciones.

## RECOMENDACIONES

Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

La Planificación debe contener los objetivos, que es lo que se plantea y hacia dónde quiere llegar, cuestionarse como es que logrará hacer sus objetivos y aplicarlos de una forma correcta, ser auto críticos y estar abiertos a la creatividad y tener las ganas de aplicar nuevas ideas, saber con qué recursos se cuenta y cuales hacen falta y ante todo estar dispuesto al cambio. Saber quiénes integrarán el proceso y que rol se les asignará dentro del mismo. Conocer la misión y visión de la misma, analizar a la competencia mediante un FODA para una planeación más exitosa, fijar estrategias adecuadas a la empresa, tomar decisiones relevantes para lograr transformaciones más concretas y darle seguimiento para en caso de ser necesario realizar las correcciones pertinentes de la relación entre el ser humano.

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión es planear algo con un proceso de estrategia.

Las empresas deben estar cada vez más conscientes el que la implementación de una administración estratégica en el seno de las organizaciones, implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre las empresas y su entorno, a través de la creación de objetivos, metas, propósitos, estrategias de crecimiento, planes de cartera de negocios para las operaciones de la compañía y todos los efectos de las variables circundantes.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo: Curso de Marco Lógico. Consultado 28 abril 2008. Disponible en <http://www.iadb.org/int/ecursos/>

Ansoff, H. Igor. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL. 2 ed. Trad. MA Sánchez Carrión. Estados Unidos. Addison Wesley Iberoamericana. 1997. 548 p.

Bueno Campos, E. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS. Madrid. Pirámide. 1987. 538 p.

Cifuentes, Álvaro; Cifuentes, Rosa María. PLANEACIÓN COMERCIAL. Santafé de Bogotá. s.e. 1999. 382 p.

Flor Romero, Martín. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EMPRESARIALES. 4 ed. Asunción. s.l. 2000. 610.

Koontz y O 'Donnell, Harold. CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA: ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. USA. McGraww Hill. 1972. 596.

Stoner, James A. F; Freeman, R. Edward; Gilbert Junior, Daniel R. ADMINISTRACIÓN. Prentice Hill. México. 1996. 688 p.

Vargas Sánchez, Alfonso. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: FUNDAMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA. 1 ed.

Asunción. Departamento de Publicaciones Universidad Columbia del Paraguay. 1999. 470 p.

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control ) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA (1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.