



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA*

Del 23 al 31 de Octubre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 236

Instructor: Ing. Jorge Caudillo Gutiérrez
FONHAPO
OCTUBRE DE 2006

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

HORARIO: LUNES –MARTES – MIÉRCOLES –JUEVES- VIERNES

OBJETIVO: Que el participante maneje los conceptos de Planeación Estratégica, de el cambio en el enfoque de la dirección, de lo operacional a lo estratégico, así como identificar y entender los diferentes factores fundamentales de la Planeación Estratégica y como puede ayudar a la toma de decisiones de la dirección.

CONTENIDO TEMÁTICO:

Introducción

I. ¿Qué es planeación?

I.1. Enfoques de planeación.

I.2. ¿Qué es "estrategia" y "estratégico"?

I.2 ¿Qué es Planeación Estratégica?

I.3. ¿Porqué beneficia la Planeación Estratégica Sistemática

II Consideraciones clave de la Planeación

II.1 Enfoques alternativos de la Planeación

II.1.1. Estilos cognoscitivos y valores

II.2 El análisis de la situación

II.3. Desarrollar Misiones y Propósitos Básicos...

II.4. Desarrollar Objetivos de Planeación a largo plazo.

II.5. Formulación del programa de estrategias.

II.6. Programación funcional a mediano plazo

II.7 Planeación de Contingencias y exploraciones de futuros alternativos

III. Implantación de planeaciones

III.1 Naturaleza y diseño de sistemas de control

III.2 Peligros a Evitarse en la Planeación Estratégica

III.3 El Balanced Score Card y la Planeación Estratégica

IV. ¿Qué le puede enseñar el sector privado al Sector No Lucrativo?

¿Qué es Planeación?

1. La Planeación es el proceso por el cual un sistema (el objeto a planear) es conducido (por el grupo de planeación) a partir de una situación presente hacia un estado deseado, empleando los medios y los recursos necesarios disponibles.
2. Otra definición nos dice que es, diseñar, secuenciar acciones necesarias, suficientes y viables, realizar el seguimiento, evaluación y control de su ejecución para alcanzar objetivos en forma eficiente y eficaz.
3. La planeación es la toma de decisiones anticipada. Consiste en conducir un sistema de una situación presente hacia un estado deseado, empleando los medios necesarios y disponibles.
Sus principios son: holístico, participativo y continuo.

Un problema es un conflicto que existe entre una situación real y una situación deseada.

- Los problemas se formulan, se construyen.
- Los problemas son producto de un proceso histórico dinámico.
- Los problemas se abordan de manera transdisciplinaria y participativa.
- Los problemas se construyen con un pensamiento holístico.

TIPOS DE PROBLEMAS

- Acotados, no acotados.
- De análisis o síntesis.
- De implantación, decisión, diseño, indagación
- Etc.

ENFOQUES DE PLANEACIÓN.

Una planeación sin acción es simplemente un sueño, una acción sin planeación carece de sentido.

ENFOQUE	PROPÓSITO
PLANEACIÓN PROSPECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de las megatendencias • Rediseñar el futuro • Diseñar organizaciones flexibles
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivir y posicionarse • Definir los negocios donde se desea participar • Desarrollar el negocio
PLANEACIÓN TÁCTICA – OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la logística adecuando las estrategias • Alcanzar los resultados programados • Resolver los problemas operativos de manera efectiva

¿Qué significados tienen las palabras "estrategia" y "estratégico"?

Veamos algunos de los significados más comunes:

1. estrategia es la acción o acciones necesarias (s) para alcanzar un objetivo bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción – objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien: "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad..."

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado: _____

2. Estrategia es un esquema de actuación que se concibe para alcanzar uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de oposición, de riesgo, de limitación de recursos, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia y de falta de control y desconocimiento de todas las variables de las que depende el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos:

"Aunque soy Director, estoy conciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo"

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado: _____

3. Estratégico es algo fundamental y vital. Ejemplo: "el sector petrolero es estratégico para la nación".

Cite un ejemplo: _____

4. Estratégico es una posición desde donde se puede lograr algo con mayor facilidad.
- Cite un ejemplo: _____
-

5. Estratégico es el orden en el que deben ejecutarse varias acciones para lograr un objetivo.

Cite un ejemplo: _____

¿Qué es la Planeación Estratégica?

Acotemos nuestra definición y para hacerlo necesitamos definir la dirección en dos grandes áreas, una es la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual llamaremos "Dirección Estratégica", y todos los demás pueden ser llamados "Dirección operacional".

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligada; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace algunos años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica.

ANTES	AHORA
Uno de los problemas mas importantes era como usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicio a precios aceptables para los consumidores.	Debido al ambiente turbulento, rápidos cambios y a la globalización, la supervivencia de la habilidad de la organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo es cada vez más difícil.

Robert E. Wood cuando era CEO de Sears Roebuck captó esta idea de una forma concisa al decir: *"En cierta manera los negocios son como la guerra, ya que si su gran estrategia es correcta, pueden permitirse muchos errores tácticos sin que la empresa deje de tener éxito"*.

Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia sea básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes. Por supuesto, la situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente.

Mencione un ejemplo donde haga referencia a alguna estrategia que su empresa (Institución) realice y considere usted que es la adecuada para la organización _____

Mencione un ejemplo de alguna actividad o proceso que usted considere ejemplar en su funcionamiento dentro de su empresa (Institución) _____

¿Observa usted alguna relación entre el proceso eficiente y la estrategia óptima para su organización? SI _____ NO _____

¿Porqué? _____

En el libro *"Management: Tasks, Responsibilities, Practices"* Peter Drucker resume los deberes y quehaceres de la Alta Dirección de la siguiente manera: Para empezar lo primero es la creación y la implantación de la estrategia. Drucker explica este primer deber como:

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir, hacerse la pregunta **“¿qué es nuestro negocio y que debería de ser?”** Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto solo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuros, y que se puedan distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

Responsabilidades de planeación de todo Director

Ya se dijo anteriormente que la planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización. Marvin Bower quién por varios años fue director de MacKinsey y Co. (una empresa de consultoría administrativa muy conocida mundialmente) ha tratado ampliamente este punto en su excelente libro,¹ que sintetiza las lecciones de experiencias de directores efectivos, como sigue:

Catorce procesos efectivos básicos muy conocidos son los que forman los componentes, con los cuales se pueden adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio... La adaptación de estos catorce puntos a un sistema administrativo a la medida es la tarea creativa de cualquier ejecutivo ya sea en jefe o general. El apoyar, seguir y reforzar el sistema es una parte vital de la función de cada alto directivo y de los directores y supervisores a cualquier nivel.

Según Bower estos 14 puntos son los siguientes:

1. Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo.
2. Estrategia de la planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional
3. Establecimiento de metas: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer las creencias, valores, actitudes, y lineamientos orales que pueden agregarse a “como se hacen las cosas aquí”
5. Establecer las políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la estructura de la organización: Desarrollar el plan de organización – las “ligas” que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía, y política.
7. Proporcionar el personal: Contratación, selección, y desarrollo de personas – para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.

¹The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management McGraw - Hill

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

9. Proporcionar las instalaciones: Proporcionar la planta, equipo, y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y capital de trabajo.
11. Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos con éxito en el largo plazo.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que permitan que las personas realicen sus objetivos y particulares.
13. Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas y procedimientos y programas.
14. Motivar a las personas: (Liderazgo) Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos, y normas para realizar los planes de la compañía.

Lo que no es la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, escenarios. Pero las decisiones, las cuales se toman en base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en este momento.

La Planeación Estratégica no pronostica las ventas de un producto para después de determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones mano de obra etc. Para la mayoría de las empresas, existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la Alta Dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambios en el futuro lejano. Una gran parte de las empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La Planeación Estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La Planeación Estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La Planeación Estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar a una empresa durante un tiempo a través de un medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

La Planeación Estratégica debe estar en función de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa o institución, así que iniciemos nuestra formulación de Planeación Estratégica sobre las bases de lo que somos, donde estamos y a donde queremos llegar.

VISIÓN ES "VER, OIR, SENTIR", PROCESO EMERGENTES Dr. Raúl Carvajal

LIDERAZGO SIN VISIÓN ES NAVEGAR SIN RUMBO, ES CAMINAR CON LOS OJOS CERRADOS.

La capacidad de ver ha sido reconocida desde la antigüedad como un requisito del liderazgo.

"No hay viento favorable para quién no sabe a donde va" afirmaba Séneca. En el mundo de la política, los políticos excepcionales son aquellos que tienen la capacidad para detectar en sus estados primarios procesos que provocan cambios significativos, esto es, que pueden "oír crecer la hierba". El mas famoso discurso de Martín Luther King es sobre una visión: "Sueño que un día, en las colinas rojas de Georgia, los hijos de los otrora esclavos y los hijos de los antes dueños de esclavos serán juntos de sentarse en la mesa de la humanidad"

Líder significa el que conduce. "inspirar una visión compartida" es la principal cualidad de un líder. En una encuesta a 2,615 directivos, las principales características de un líder de excelencia fueron honestidad, capacidad, y visión de futuro, esta percepción coincide con la opinión de líderes mexicanos, donde indican que las tres principales características de un líder es "tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, predicar con el ejemplo y capacidad para la toma de decisiones".

¿Pero que significa tener visión?

No es lo mismo tener una visión que ver visiones

Generar una visión y una misión se ha transformado en un ritual común de las organizaciones. En muchas empresas se encuentra la visión enmarcada en al pared de la oficina o en un nicho en la recepción.

Las visiones pueden ser meras descripciones tales como: "Nuestra empresa está comprometida en generar soluciones técnicas creativas a problemas especializados donde la tecnología y excelencia en el servicio al cliente nos diferencie de otras empresas"

"Proveemos a nuestros clientes con productos bancarios, empresariales y corporativos que satisfagan sus necesidades de crédito inversión y liquidez"

O pueden ser visiones con una clara filosofía y ambiciosas metas como las siguientes:

"Nuestra empresa existe para mejorar la vida de la gente a través de productos innovadores y de alta calidad. Queremos ser la empresa más admirada y respetada en el mundo de la industria de la bicicleta para el año 2005" (Giro Sport Design)

"Hacer una contribución a través de la generación de herramientas para la mente" (Apple)

Las visiones pueden ser poderosas cuando están sólidas y consistentemente construidas. Pero también pueden ser altamente destructivas, cuando son miopes o superficiales. El poder destructivo de una visión y el poder de crear son dos lados de una misma moneda.

Una visión miope, superficial o enferma puede conducir a una organización a su destrucción.

Apple por ejemplo tuvo un extraordinario crecimiento debido a sus innovadores sistemas operativos. Pero el mantener restringido la explotación de su tecnología a otras empresas, impidió que se convirtiera en un estándar para la industria.

Microsoft, con una diferente visión hizo que su tecnología fuera el estándar. El resultado fue la pérdida paulatina de mercado para Apple.

La principal razón que hace borrosas a las visiones de las empresas son los procesos emergentes que cambian las condiciones de mercado, competencia, percepción de la clientela y clima interno de la empresa. Estos procesos surgen de:

- Nuevas interpretaciones sobre la familia
- El trabajo o el medio ambiente
- El acelerado cambio en informática y telecomunicaciones
- El rápido cambio tecnológico
- La creciente participación de los trabajadores en el diseño y control del trabajo.

Una visión diferente es la expresada por Henry Ford a principios del siglo XX: *"Vamos a democratizar el automóvil. Vamos a construir un automóvil para las grandes multitudes. Se venderá a un precio tal que cualquiera con un salario razonable podrá adquirirlo y disfrutar de la bendición de pasear por los espacios abiertos del país. Los caballos desaparecerán de nuestras carreteras"*

En esta visión implícitamente está presente el proceso emergente que significaba el desarrollo del automóvil, que apenas iniciara su crecimiento y desplazara al caballo.

EL TALÓN DE AQUILES DE LA PLANEACIÓN SON LOS PROCESOS EMERGENTES

Una de las falacias fundamentales de la planeación estratégica es la predeterminación. La incertidumbre es el punto débil de la planeación estratégica. Una de las principales fuentes de incertidumbre son los procesos emergentes. La percepción de discontinuidades sutiles es un proceso complejo basado en un conocimiento profundo de la industria y su contexto.

Una planeación estratégica sin una visión bien cimentada hace que cualquier cambio inesperado en el ambiente se sienta como *"si el cielo se está cayendo"*

Cambios que parecen turbulentos para organizaciones que se sustentan en una planeación formal, aparecen como normales para una organización con visión estratégica.

VER PROCESOS EMERGENTES REQUIERE CONOCIMIENTO PROFUNDO.

El grado de conocimiento es la clave para la detección de un proceso emergente. La detección temprana de un proceso emergente requiere de la comprensión de la forma en que se da el proceso y la manera en que se comporta el sistema que lo genera.

Por ejemplo, en el siglo pasado un proceso emergente como el embarazo y nacimiento de un niño se detectaba en meses. Conforme la medicina ha avanzado, la capacidad de detección se ha incrementado. En la actualidad hay exámenes que pueden determinar la condición de embarazo en unos días y el sexo que tendrá el niño en unas semanas.

El avance de la ciencia médica hace posible el detectar enfermedades genéticas con muchos años de anticipación. En el futuro, al nacer un niño podrán identificar las enfermedades a que estará predispuesto en su vida. Esto es, el conocimiento ha aumentado considerablemente la capacidad de ver el futuro.

Senge² expresa que "visión sin pensamiento de sistemas lleva a dibujar bellas imágenes del futuro sin un conocimiento profundo de las fuerzas que deben dominarse para transitar hacia el cambio deseado". Esta es una de las razones por las que muchas empresas que han adoptado la moda de las visiones han encontrado que visiones superficiales no cambian el destino de las empresas. Sin pensamiento de sistemas, las visiones caen en suelo estéril.

El pensamiento de sistemas permite comprender mejor las fuerzas e interacciones que desatarán los procesos emergentes que modelarán el futuro de la empresa en la industria.

Visión es la capacidad de "ver" "oir" procesos emergentes. Ver procesos emergentes es ver sistemas incompletos y comprender la forma que tomarán en el futuro.

Un proceso emergente tiene 5 etapas:

- Generación del paradigma
- Crecimiento en red
- Crecimiento exponencial
- Estabilización
- Decaimiento

En la etapa inicial o de paradigma, una persona o grupo genera una idea innovadora. La idea no es innovadora. La idea no es detectada ni entendida excepto por unos cuantos. El desarrollo no requiere de recursos adicionales, usa los recursos existentes.

La idea atrae la atención de un pequeño grupo, el cual se aboca a su desarrollo. Se forma una red social de personas involucradas con el nuevo paradigma. Los recursos que se requieren no son muy grandes, pero ya son notados por la organización.

La nueva idea genera cambios significativos que la llevan a un explosivo crecimiento exponencial. Muchas empresas se dedican al cultivo y desarrollo de la nueva idea. Los recursos requeridos son substanciales

En la etapa de estabilización los principales beneficios ya han sido explotados. El crecimiento se estabiliza. Empiezan a darse críticas al desarrollo. El crecimiento es limitado por saturación del mercado y/o por la entrada de la competencia.

El desarrollo agota la vitalidad, entra en un periodo de decaimiento y surgen otras innovaciones que ganan terreno a la ideas original. Hay desanimo y deserción.

² Senge P.M The Fifth Discipline, Double Day Currency, 1990

Los líderes visionarios son los que detectan los procesos en su estado inicial, de paradigma, cuando todavía no existe ninguna manifestación física significativa, y comprenden la forma en que tomarán en el futuro.

Un líder con visión es aquel que ve, comprende, impulsa y previene los procesos emergentes que dan la vitalidad a su empresa y presentan los principales retos.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.

Actualmente se han mencionado bastante en las empresas los términos visión y misión, y en ocasiones resulta confusa su diferencia.

Nosotros consideramos que la visión es la razón de ser del sistema. La noción de visión está asociada con el término *weltanschauung* o visión del mundo, que es la manera en la que el sistema será concebido el sistema. Si los diseños se realizan con la participación de los involucrados, es de esperarse que la visión que se tenga o se espera del sistema no sea la misma. Por ejemplo el sistema carcelario puede ser concebido de distintas maneras: como un sistema de protección para la sociedad, para el castigo de los delincuentes, para la reintegración de los reclusos, como un sistema productivo que emplea mano de obra barata, para la experimentación, como una universidad del crimen, o algún otro dependiendo de los grupos participantes en el diseño. La visión reflejará el vector resultante que enmarcará el diseño.

En cambio la misión, la entendemos como la razón de tener o hacer del sistema. Es la manera en que el sistema incidirá en su ambiente para vivir en la práctica la visión establecida, o sea, son las formas en que pretende poner en acción a toda la organización. Siguiendo con nuestro ejemplo de sistema carcelario, de acuerdo a la visión establecida puede tener diversas misiones: producir propaganda original para las campañas políticas..., promover el desarrollo personal de la comunidad..., propiciar el intercambio de experiencias entre los internos..., vigilar con esmero el cumplimiento de la disciplina..., alcanzar el nivel máximo de seguridad... etc.

En consecuencia el diseño idealizado se iniciará con la definición de visión y posteriormente con la formulación de misión.

La Planeación Estratégica sigue un proceso metodológico en el que se formulan secuencialmente los elementos básicos de un plan estratégico a través de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra tarea fundamental, nuestra **misión**?
- ¿Cómo queremos ser, **visión**?
- ¿Qué resultados nos proponemos lograr, nuestros **objetivos**?
- ¿Cómo estamos, cuál es nuestro **diagnóstico**?
- ¿Cómo lograremos nuestros objetivos, nuestras **estrategias**?
- ¿Con qué **proyectos** y en que **procesos** ejecutaremos nuestras estrategias?
- ¿Con que indicadores mediremos las **metas** que nos fijemos?

La misión define la esencia o razón de ser de la institución o empresa, describiendo su propósito principal o su tarea principal o su tarea fundamental.

Por medio de la Misión

- Se define el campo de especialidad.
- Se delimitan las fronteras de responsabilidad.
- Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común.
- Genera cohesión, motivación y compromiso con la institución o empresa.

¿Cómo se formula la misión?

Una forma práctica y sencilla de formular la Misión consiste en responder a varias preguntas.

Veámoslo para el caso del Gobierno de un Estado

- **¿quién es?**

Una institución de servicio

- **¿qué hace?**

Dedicada a procurar el desarrollo del estado

- **¿para que lo hace?**

Para elevar la calidad de vida

- **¿Para quién lo hace?**

Para los ciudadanos

- **¿Cómo lo hace?**

Administrando los recursos con eficacia, eficiencia, transparencia, y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar las respuestas, nos queda la misión de la siguiente forma:

" El gobierno del estado X es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del Estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y conservando la paz social dentro del marco jurídico"

VISIÓN

La visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la institución o empresa.

La Visión comunica la idea de lo que la institución o empresa quiere llegar a ser. Describe que va a operar y que resultados debe obtener.

¿Cómo se formula la visión?

- Para desarrollar la Visión, es necesario "ver con los ojos de la imaginación" visualizando un futuro que queremos alcanzar
- La visión debe formularse como un trabajo de equipo, entre el líder y sus colaboradores. Debe ser compartida y apoyada por todos en el equipo.
- Debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y a la superación y justifique un esfuerzo extra de la institución o empresa.
- Debe ser coherente y convincente
- Debe describir cómo la organización estará estructurada y que estará haciendo para lograr el objetivo de la misión.

- Las preguntas que debemos responder para formular la visión son: **¿qué deseamos?, ¿hacia donde queremos ir?, ¿Cómo queremos ser percibidos?, ¿Cómo deberá ser nuestra organización? y ¿Cómo debemos de funcionar y operar?**

Especificación de las propiedades deseadas para el sistema

Una vez formulada la visión y la misión es conveniente preparar las especificaciones del sistema mediante una lista de tópicos que deben ser considerados. No debe preocuparnos si la lista se modifica.

Su amplitud y el tiempo para el ejercicio lo marcarán sus participantes y la necesidad de los resultados.

Un apoyo para este paso consiste en realizar un mapa conceptual donde se vayan describiendo los insumos, los productos del sistema, así como un medio ambiente y los diversos actores involucrados en el mismo. Es importante que en este paso no deban restringirse las ideas por razones de viabilidad. Las propiedades que se especifiquen deben ser las que los participantes consideren que el sistema debe de tener ahora idealmente. Se debe hacer una distinción entre las propiedades acordadas por mayoría y las que implican grandes diferencia de opinión.

A continuación mencionaremos algunos ejemplos:

- ¿Qué distinguiría a la empresa de las otras?
- Me gustaría que la empresa tuviera....
- Me gustaría llevar conmigo....
- La empresa debe poner a la venta
- ¿Qué productos o servicios debe de ofrecer la empresa?

Una vez que se haya preparado la lista de especificaciones se inicia el proceso de diseño. Para ello es necesario determinar como se obtendrá cada característica especificada, esto es, puntualizar que es lo que debe hacerse.

El diseño es un proceso acumulativo y generalmente empieza con un bosquejo burdo. A continuación se le agregan detalles y se le hacen revisiones. El proceso continua hasta que se obtiene un diseño suficientemente detallado para poder llevarlo a la práctica.

Una vez que se hayan completado los elementos del diseño se recomienda verificar su factibilidad técnica. Si está no resulta evidente para sus diseñadores, entonces debe consultarse a expertos. El resultado se debe de ensamblar y ajustar a un escenario.

Este primer borrador global de escenario idealizado debe someterse a una revisión intensa y amplia. Debe verificarse particularmente su habilidad operacional y la capacidad de aprendizaje y adaptación.

Al término del diseño se procederá a verificar su factibilidad técnica, su viabilidad operativa y su capacidad de aprendizaje y adaptación.

OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, indicando cuánto se debe lograr y cuando.

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas deberán de resolverse para poder cumplir con la misión y visión de la organización?
- ¿Cómo deben expresarse los resultados que se alcanzarán al resolverse cada uno de esos problemas, especificando cuándo y cuánto?
- ¿Qué debilidades y amenazas es necesario y suficiente reducir o eliminar para alcanzar los objetivos antes mencionados?

Una guía para la formulación de los problemas es la famosa tabla SMART, la cual nos da una guía lo suficientemente poderosa para definir con claridad nuestros objetivos.

SMART Criteria

SMART Criteria	S (Específico) <i>(Crear declaración de la porción formata ES/NO ES)</i>	
	M (Medible) <i>(Documentar el rendimiento historico en su Como-es y sus metas en el estado deseado)</i>	
	A (Alcanzable) <i>(Validar la viabilidad del objetivo)</i>	
	R (Relevante) <i>(¿ el objetivo soporta a alguna estrategia de la compañía)</i>	
	T (Limite de Tiempo) <i>(Fecha final requenda o comprometida)</i>	
<i>Usar todo el SMART Criteria para crear las metas (Declaración del estado deseado)</i>		
Metas exitosas de la Mision del Area		

Por ejemplo:

1. Para un plan de ventas:

Objetivo: lograr un incremento de las ventas (resultado) de un mínimo de 30% (cuánto) en un año (cuándo). Es relevante y alcanzable

2. para un plan de desarrollo de la infraestructura carretera:

Objetivo: Lograr que en dos años las carreteras se encuentren en excelente estado a fin de que los usuarios tengan bajos costes de transporte, alta seguridad y alta calidad en el servicio.

3. Para el plan de la superación de la pobreza.

Objetivo: Que los niveles de pobreza reduzcan significativamente en el mediano plazo, con especial énfasis en los grupos y regiones prioritarias.

DIAGNÓSTICO (FODA'S)

Es la descripción de la situación en la que se encuentra la institución o empresa, tanto en aspectos negativos como positivos, y lo que se vislumbra para el futuro tanto en su ámbito interno como externo.

El análisis interno incluye la descripción de las fortalezas y debilidades que presentan la institución o empresa y el análisis externo incluye la descripción de oportunidades y amenazas que se observan en su entorno.

En forma conjunta, este diagnóstico es conocido como **Análisis FODA's o SWOT** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En efecto las FODA's determinan la capacidad que tiene la institución para responder al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Fortalezas son todos los aspectos que positivos que están presentes en la institución o empresa que facilitan el cumplimiento de los objetivos buscados. Por ejemplo: experiencia, conocimiento, reconocimiento, calidad, productividad, actitudes positivas, voluntad capacidades y habilidades en general, buena estructura, buen clima humano, etc.

Debilidades son aquellas condiciones negativas de la institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Lo contrario a las fortalezas

Oportunidades son todas aquellas condiciones negativas de la institución que están dificultando su óptimo funcionamiento.

Amenazas o riesgos son situaciones potenciales del entorno externo, que de ocurrir, pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario generar acciones para evitarlas o amortiguar sus posibles impactos negativos:

El análisis situacional, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

Las estrategias son los medios o acciones necesarias para alcanzar los objetivos antes definidos, teniendo en cuenta las condiciones del ámbito interno y externo (FODA's). De esta manera, las estrategias son formuladas con base en la medida FODA.

¿Qué es la matriz FODA y como se aplica para formular estrategias?

Es un esquema donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los 4 elementos de la matriz de la siguiente manera:

Es un esquema donde se presentan las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los 4 elementos de la matriz, de la siguiente manera:

- 1) En la intersección de fortalezas y oportunidades, deberán formularse estrategias FO con el fin de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) En la intersección de debilidades y oportunidades, deberán formularse estrategias DO para disminuir las debilidades interna aprovechando las oportunidades externas.
- 3) En la intersección de fortalezas y amenazas, deberán formularse estrategias FA con el fin de usar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.
- 4) En la intersección de debilidades y amenazas, deberán formularse estrategias DA con el fin de reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician la planeación estratégica con este análisis. Sugerimos este formato para el levantamiento del análisis FODA, posteriormente sugerimos clasificar las tarjetas por departamentos y reunir a los directivos en equipos con base en los resultados de estas deliberaciones, la compañía identifica las oportunidades mas sobresalientes y los peligros mas serios a los cuales aparentemente se esta enfrentado, y desarrolla cursos de acción alternativos para tratar con estos, dependiendo de sus potencialidades y habilidades.

FORMA DE PLANEACIÓN FODA			
			No. De forma _____
OPORTUNIDAD	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	FORTALEZA	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
AMENAZA	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	DEBILIDAD	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
EXPOSICIÓN DEL TEMA			
OBSERVACIONES BASADAS EN:			
DEBERÍAMOS:			

PROBLEMAS CON EL ANÁLISIS.

El análisis FODA, parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no fortaleza, oportunidad amenaza o debilidad. A excepción de la medida para la competencia, algunas evaluaciones son puramente subjetivas, sin una medida clara. Para ilustrar el problema: una medida o potencialidad puede ser un desempeño pasado de la compañía. La productividad de la misma comparada con la medida del competidor es una medida importante, pero hay otras como: opiniones de asesores, opiniones personales y metas especiales a lograrse.

PROYECTOS Y PROCESOS

Los proyectos se refieren a los como que se requieren para par llevar a cabo las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Estos "comos" son las acciones específicas a realizarse dentro de la acción general de cada estrategia.

La definición de dichos "comos" requiere un enfoque muy abierto, crítico y creativo, que permita generar mecanismos que resulten verdaderamente efectivos.

Los proyectos se realizan en procesos de trabajo. Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en resultados.

INDICADORES

Los indicadores se refieren a al descripción cuantitativa o cualitativa de los resultados o de la situación a obtenerse como consecuencia de los proyectos y procesos que se están aplicando para lograr los objetivos del plan.

Un adecuado y efectivo bloque de indicadores de desempeño provee la justa herramienta para que los individuos, los grupos y las empresas se dirijan hacia la dirección correcta.

Las medidas de desempeño han sido utilizadas por las Gerencias para revisar las capacidades de la empresa y así poder enfatizar los esfuerzos en aquellas áreas en donde los objetivos no lleven la inercia de ser completados o alcanzados.

Los indicadores pueden estar asociados a varios rubros de la empresa como pueden ser en área de seguridad (índice de accidentes), ambientales (numero de liberaciones), costos, (porcentaje de ahorro conforme a presupuesto) y producción (piezas producidas contra las programadas). Estas mediciones serán necesarias en la medida en la que estos demuestren que la producción y los costos son manejados adecuadamente, si no también estarán en función de los objetivos y estrategias a largo plazo de la empresa.

El reto de seleccionar los correctos indicadores de desempeño es el de seleccionar, no solo aquel que nos remita a las metas de presupuesto, sino también aquellos que nos

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

remitan alcanzar los objetivos de la compañía. Que en apariencia no debe existir conflicto, pero en las organizaciones podemos ver ejemplos claros de que el desarrollo y crecimiento de un área en específico sacrifica la rentabilidad y el buen nombre de la empresa.

LA ORGANIZACIÓN ES, LO QUE MIDE

Los indicadores deben orientar los esfuerzos hacia los objetivos de la compañía.

Esto no quiere decir que ya estén determinados los factores clave de éxito, sino también que la estrategia y las metas de la empresa estén alineadas hacia lo que la empresa debe de lograr. Esto lo debemos de tener en cuenta, debemos de empezar nuestro análisis con el resultado final en mente.

TIPOS DE INDICADORES

- 1) Impacto
- 2) Cobertura
- 3) Eficiencia
- 4) Calidad

¿Cómo formular los indicadores?

- 1) Partiendo de los **objetivos** del plan
- 2) Identificando los factores claves de éxito (CSF), para lo cual deberá responderse a la siguiente pregunta:

¿Qué cosas deberían de ocurrir como **resultado** para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?

Esta pregunta no se refiere a lo que **se tiene que hacer** para lograr el resultado, si no a los resultados mismos que deben de ocurrir.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y mas importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma de lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito nos hablan de resultados finales, no de resultados intermedios.

Para encontrar los factores claves de éxito se deben de considerar las siguientes perspectivas:

- El punto de vista de los beneficiarios /sectores de la sociedad involucrados
- Las políticas gubernamentales
- Estándares internacionales
- El punto de vista del personal operativo

- 3) identificando la forma de medición del cumplimiento de cada factor crítico de éxito, Para lo cual deberá utilizarse una medida relativa, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y/o la complejidad de concentrar la información dispersa.

METAS

Las metas son los valores numéricos a lograr para los indicadores.

Las deben de cumplir dos características importantes:

Metas deben de cumplir dos características importantes:

- ser alcanzables
- ser retadoras

ALCANZABLES

Las metas establecidas deben ser fáciles de alcanzar, aunque muchas veces esto no es fácil porque entran en juego muchos factores. Para ello, se debe realizar un análisis del desempeño histórico del factor crítico en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

RETADORAS

Las metas retadoras generan un mayor compromiso y actitud de efectividad de los involucrados en su logro que las metas fáciles de lograr.

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

Ejemplo:

PROGRAMA O PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA EL EMPLEO

OBJETIVO. Otorgar becas de capacitación técnica a más del 50% de trabajadores desempleados, para que estén en posibilidades de adquirir empleo en un lapso no mayor a 30 días.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMAS DE MEDICIÓN	DENOMINACIÓN DE INDICADOR(ES)	META				
			Valor Ideal	2002	2003	2004	2005
Que los becarios obtengan empleo	No. De becarios colocados vs. No. Total de becarios	Índice de colocación de becarios	95%	70%	80%	90%	95%
Que lo obtengan en forma rápida	No. De becarios que obtuvieron el empleo dentro de un rango de 15 a 30 días vs. Total de becarios colocados	Tiempo de colocación	95%	70%	80%	90%	95%
Que su salario sea arriba del salario mínimo	No. De becarios que perciben más del salario mínimo vs. El número total de becarios empleados	Nivel de ingresos					
Que los becarios no sean despedidos del empleo	No. De becarios que perciben más del salario mínimo vs. El número total de becarios empleados En la estadística sólo se consideran despidos imputables al trabajador	Índice de permanencia en el puesto					
Amplia cobertura del programa	Desempleados beneficiados vs. Población objetivos	Cobertura del programa					

Modelos conceptuales de la planeación estratégica.

Un modelo conceptual es aquel que representa una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de las particularidades. A cambio, un modelo operativo es aquel que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona una guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

El siguiente cuadro muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además elabora el significado de planeación estratégica planeación estratégica y explica como se puede realizar este proceso.

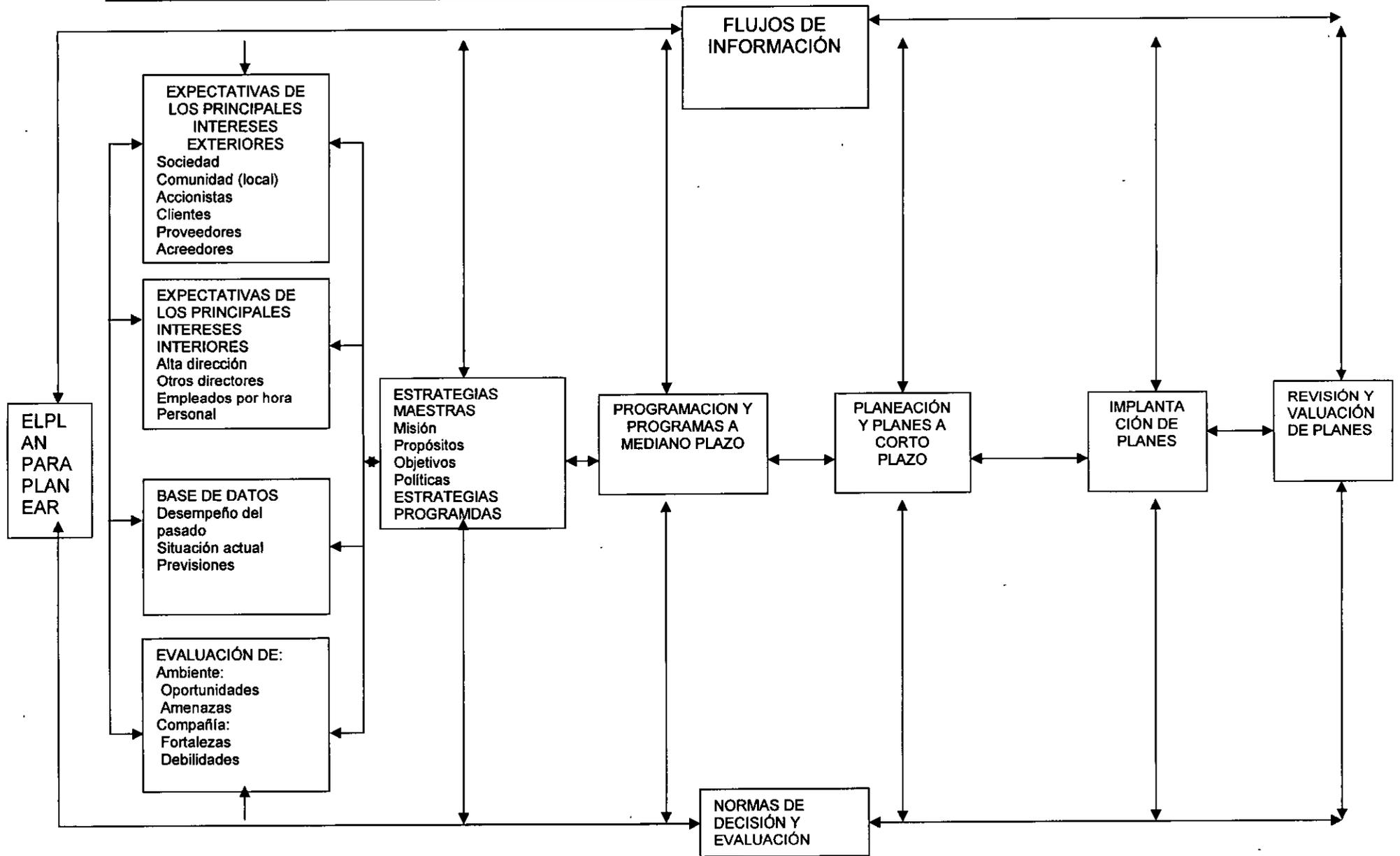
Las premisas de la planeación significan literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o que se declara como introductoria, postulado o implicado. Las premisas como se muestran en la tabla, están divididos en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de planes.

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

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en esas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación, de posición actual, y premisas de la planeación.

Ninguna organización, no importando cuan grande y lucrativa sea, puede organizar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe de identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros –, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe de concentrar sus esfuerzos para entenderlos.

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"



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.

Durante todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operacionales actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios de rendimientos sobre inversión.

PASOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación se presentan cuatro pasos para crear un plan estratégico. Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer la planeación, aunque a su vez estos son operacionales, ya que las compañías siguen estos pasos en la práctica.

Cada grupo de pasos acentúa, en forma un poco diferente, algunos de los elementos en el proceso de planeación, pero son similares en cuanto a su esencia.

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

A.

1. Formular los deberes
 - Definir el alcance del plan
 - Definir los resultados buscados
 - Definir cómo debe desarrollarse el plan:
 - ¿quién hace que?
 - ¿cuándo? ¿en que momento?
 - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
 - Antecedentes
 - Principales tendencias ambientales
 - Oportunidades y amenazas
 - Mercados
 - Productos
 - Finanzas
 - Empleados
 - Precios
 - Tecnologías, etc.
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

B.

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar a nuestros clientes
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo deben ser clasificados?
 - ¿Por qué compran nuestro producto} / servicio ¿cambiará?? ¿cómo?
 - ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - ¿Debe cambiarse esta situación?
3. Analizar nuestra industria
 - Tendencias
 - Estándares y estadísticas
 - Competencia
 - Potencial de utilidades, etc.
4. Preguntar: ¿cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿cuáles son nuestras potencialidades y habilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

C.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, peor en particular para una pequeña compañía.

- Literatura
- Asesoría directiva
- Seminarios profesionales
- Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación

2. identificación de FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas

4. Evaluación y selección de estrategias

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias

6. Formulación de las metas principales de la compañía

- Misión
- Propósitos y filosofías
- Objetivos específicos a largo plazo:
 - Ventas
 - utilidades
 - Participación del mercado
 - Otros

7. Preparar otros planes asociados

- Potencial humano
- Financiamiento
- Instalaciones
- etc., según se necesita

8. Observar el desempeño

9. Revisar anualmente

D.

1. ¿Dónde nos encontramos?

- Filosofía, confianza, misión colectiva
- Situación financiera
- Situación competitiva
- Confiabilidad y aceptabilidad del producto
- Mercado al que sirve, etc.

2. ¿A dónde queremos llegar?

- Redefinición preliminar de las metas
- Alternativas estratégicas para lograr las metas
- Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual

3. ¿Podemos llegar hasta allí

- Momento actual
- Requerimientos organizacionales
- Requerimientos de personal
- Requerimientos de instalaciones
- Requerimientos financieros
- Etc.

4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?

- Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de la situación
- Conclusiones relacionadas con la metas
- Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas

5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?

- Presupuestos a corto plazo
- Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal dirección etc.

6. Observar el desempeño

7. Revisar anualmente

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Un objetivo se refiere al 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 una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos

Las empresas utilizan diferentes métodos para fijar objetivos a largo plazo, los siguientes puntos representan prácticas comunes, sin importar el orden de importancia.

Basado en el desempeño pasado. Una compañía examina su desempeño pasado y asume que las tendencias pasadas continuarán en el futuro. Pero basar los objetivos en una extrapolación de tendencias sería inadecuado.

Tendencias adaptadas a esfuerzos futuros. Un enfoque más sofisticado consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro, para después ajustar la línea de la tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteran. Tales fuerzas podrían ser pronósticos de ventas industriales, pronósticos de segmento de mercado, nuevas oportunidades del mercado, peligros de la competencia, reglamentaciones gubernamentales, productos obsoletos y recursos de la empresa. Estos últimos incluyen el capital para expansión, desarrollo de nuevos productos, productividad de empleados etc.

Utilización de recursos. Otro recurso consiste en calcular los recursos disponibles de una compañía y determinar la posible y deseable utilización de los mismos. Por ejemplo, la capacidad de la planta puede calcularse a un nivel particular.

Negociación. En empresas grandes y descentralizadas, los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultado de una negociación entre la alta dirección y los gerentes divisionales. En cuanto se llega a un acuerdo sobre los objetivos, se preparan los planes para lograrlos.

Reiteración con estrategia. Existe mucha reiteración en un proceso de planeación, especialmente, entre objetivos y estrategias. Esto debe ser así, por que las estrategias pueden no lograr los objetivos fijados. Por otro lado, una empresa al buscar una estrategia para lograr un objetivo puede descubrir nuevas fuentes de oportunidades que justificarán un objetivo más exigente.

Estrategias. Como fue mencionado antes, el proceso de planeación puede iniciarse con estrategias. Una vez que se hayan formulado estrategias dignas de crédito, es fácil determinar los objetivos que se podrán lograr siempre y cuando las estrategias son implantadas de una forma adecuada.

Una lista completa de estrategias del programa sería demasiado extensa. Aunque no existe un consenso acerca de la clasificación para que puedan ser usadas en dicha enumeración, los siguientes tipos básicos de estrategias de programa probablemente serían aceptados.

TRATEGIA DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	ESTRATEGIA FINANCIERA	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIA DE REC. HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza del producto de línea ▪ Desarrollo de un nuevo producto ▪ Calidad ▪ Productividad ▪ Eliminación de productos antiguos ▪ Agregación de un producto a la línea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales de distribución ▪ Precios ▪ Ventas ▪ Publicidad ▪ Empaque ▪ Marca del producto ▪ Selección de las áreas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desmentelación de los bienes no deseados ▪ Límite crediticio del cliente ▪ Obtención de fondos ▪ Financiamiento de investigación básica ▪ Gastos de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralización contra descentralización ▪ Grados de autoridad otorgados a directores ▪ La matriz vs. Organizaciones funcionales ▪ Fusiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones sindicales ▪ Compensación ▪ Capacitación ▪ Evaluación de productividad ▪ Sistemas de compensaciones y contratación

SISTEMAS DE ESTRATEGIAS

La identificación de los sistemas de estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de las subestrategias. Todas las estrategias deben de dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa. Por ejemplo, una decisión para ampliar la capacidad de la planta, produce inmediatamente una cantidad de temas subestratégicos.

TRANSFERENCIAS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias exitosas para una empresa no pueden serlo para otras. Por ejemplo, consideremos lo que podría pasarle a Avon y Revlon, o a General Motors y Volkswagen. Si decidieran intercambiar estrategias. Lo que puede ser una estrategia exitosa para un director puede ser "letal" para otro.

En nuestra opinión, hay muchas acciones a implementar y un gran numero de estrategias por implantar en cualquier empresa, sin embargo, vemos que la tendencia de los mercados se esta enfocando hacia la INNOVACIÓN, de hecho se comenta que la gestión de la innovación, será en muy poco tiempo, la estrategia a seguir, así como lo fueron los sistemas de Gestión de Calidad a finales de los ochenta y principios de los noventa. Para muestra 3M invento (por accidente) un aparato que decora todas las desktops del mundo. Los Post – its.
PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deberán distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificarse que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es

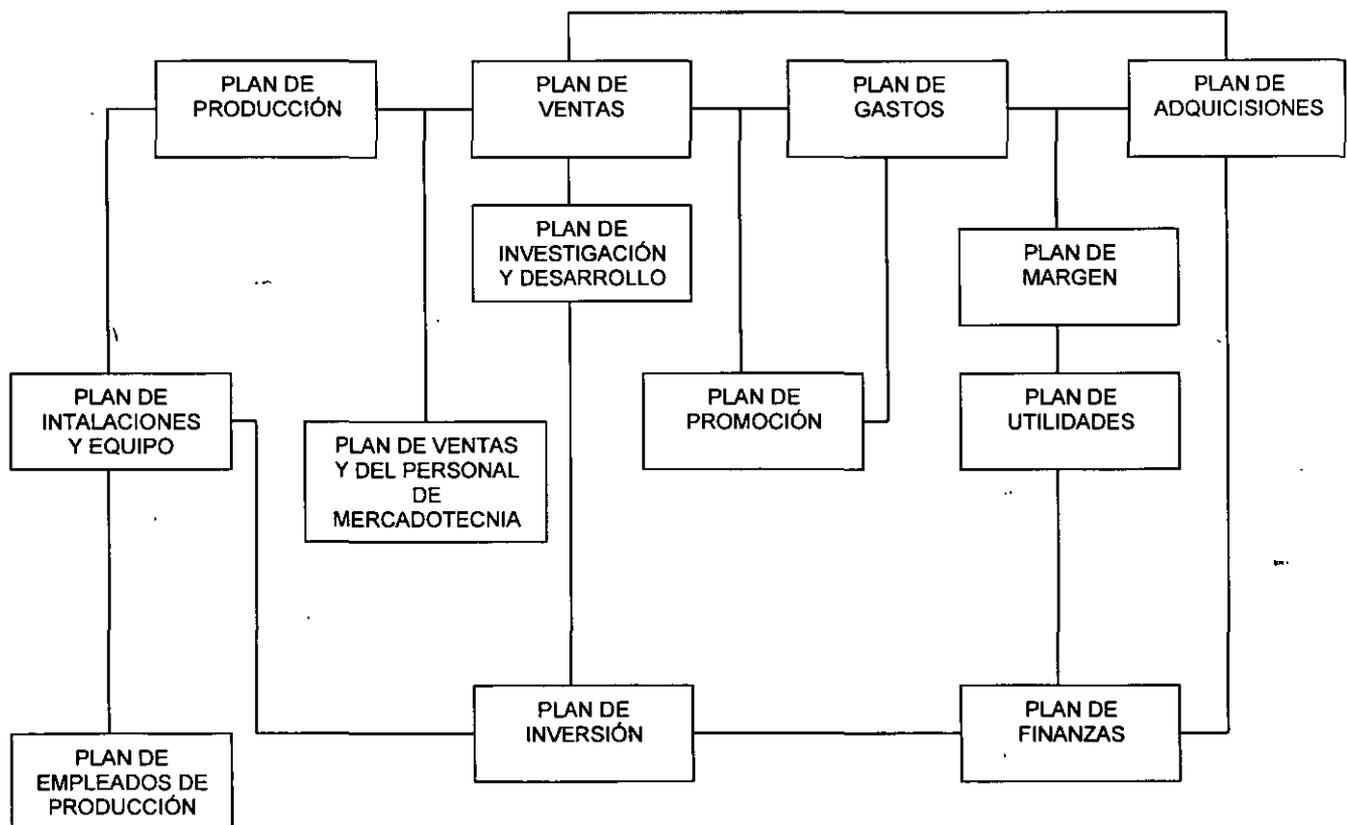
necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de los recursos.

La dimensión del tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y solvencia económica probada, pueden aumentar sus dimensiones de tiempo, mientras que las empresas de menor tamaño con ambientes más cambiantes, pueden hacer su planeación a plazos menores.

LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A MEDIANO PLAZO

Existen numerosos planes funcionales que teóricamente deberían de integrarse en un periodo de planeación. Una preparación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las actividades de una compañía durante un lapso de tiempo, y además es innecesario y demasiado costoso.

La siguiente tabla es una sencilla ilustración de la manera en la que diferentes planes funcionales pueden relacionarse entre sí.



RECOMENDACIONES AL INTEGRAR PLANES FUNCIONALES INTEGRADOS

La alta dirección, debe determinar el grado de correlación que deberá existir entre los planes estratégicos y a mediano plazo. La relación puede ser estrecha o lejana; aunque las

relaciones de planeación demasiado estrechas y detalladas pueden causar la falta de interés en la planeación y la eliminación de creatividad entre directivos a nivel inferior.

No se aconseja coordinar por completo todas las funciones de un plan integrado. Como se menciono anteriormente, la lección obtenida de la experiencia consiste en integrar sólo aquellas funciones que deben ser coordinadas

Los planes deben ser tan sencillos y concisos como sea posible. En el pasado, se tendía a preparar planes funcionales muy elaborados y detallados.

Los supervisores de área en cada área funcional deberían ser responsables de sus planes y deberían involucrarse profundamente con el desarrollo de estos últimos. Además estos planes deberían prepararse bajo consideraciones de otros planes funcionales y no en forma independiente.

Los directivos funcionales deberían preparar sus planes para un área sobre el cual tiene autoridad, no deberían abarcar actividades de otras organizaciones, ni tampoco deberían prepararse por otros directivos.

Se le debería otorgar tanta flexibilidad como sea posible a los directivos como sea posible en cuanto al desarrollo de sus planes y mantener informado a los niveles superiores de la dirección.

CONVERSIÓN DE PLANEACIONES ESTRATÉGICAS EN DECISIONES ACTUALES.

Los presupuestos a corto plazo son instrumentos para expresar intenciones planeadas en términos cuantitativos, para coordinar diferentes operaciones funcionales de la empresa, y proporcionar un medio para medir el desempeño y permitir el control de operaciones. Es por esto que, son medios significativos para convertir las decisiones estratégicas en acciones.

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 a 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 la estrategia hasta los programas y presupuestos a mediano plazo. Los planes de proyecto a corto plazo complementan el proceso presupuestal como un mecanismo para implantar planes estratégicos.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Cada director desde el jefe hasta los obreros de producción o el empleado de oficina, necesitan que se les explique claramente los objetivos. Que contribución se espera que aporten él y su unidad para apoyar a otras unidades a lograr sus objetivos. En otras palabras se debe subrayar el trabajo en equipo y los resultados del mismo.

PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

La planeación estratégica esta formada con eventos con una alta posibilidad de que ocurran – los sucesos más probables-. Sin embargo, estas son condiciones que no tienden a crear dificultades serias para una empresa. Estos son el tema de los planes de contingencia. Por tanto en términos muy sencillos, son preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está planeada en el proceso de la planeación formal.

El tema de plan de contingencia debe ser aquel, cuya ocurrencia causará daños, especialmente si no es tratada con rapidez, y que puede planearse con anticipación por parte de la empresa para contrarrestarlo cuando el evento surge.

La variedad de eventos y condiciones que se adaptan a esas características es muy amplia para la mayoría de las compañías. Así, estas deben identificar aquellas contingencias para las que se harán los planes. En general, el tema de estos planes será la divergencia del crecimiento de las ventas o de los niveles de utilidad, aunque existen otras varias posibilidades, como la introducción de un nuevo producto por un competidor, que quitará el mercado a la empresa, un incendio en instalaciones críticas; la pérdida de un directivo clave; actividad sindical, conflictos magisteriales etc.

Los temas de los planes de contingencia deberían seleccionarse de acuerdo con el impacto que tendría su ocurrencia en la empresa. La estimación de un impacto potencial puede hacerse en términos financieros, posición competitiva, disponibilidad de empleados, o una combinación de estas consideraciones.

BALANCED SCORE CARD

Balanced Score Card es la poderosa herramienta administrativa creada por los doctores Kaplan & Norton que nos ayuda a alinear las estrategias con las operaciones, esta enfocado a la mejora, provee una adecuada retroalimentación de información, aplica a cualquier tipo de negocio.



¿QUÉ LE PUEDE ENSEÑAR EL SECTOR PRIVADO AL SECTOR PÚBLICO?

En forma amplia, el sector no lucrativo puede dividirse en dos grupos: por un lado, gubernamental, por el otro, las organizaciones que operan sin utilidades. Las operaciones en este sector cubren un amplio espectro de aquellas que operan como los negocios privados a las grandes burocracias en el mundo gubernamental.

Un crítico del gobierno comentó "todo lo que tiene que ver con el gobierno y todo lo que este último hace, es político ya que la política es el arte y la ciencia del gobierno"

Nuestra sociedad es pluralista, lo que significa que los individuos y los grupos pueden y en verdad ejercen legítimamente el poder en la toma de decisiones en su propio interés.

Para un negocio privado típico existen relativamente, pocos objetivos establecidos para la planeación estratégica. Existen muchos en las organizaciones gubernamentales típicas. Para instituciones como el departamento de salubridad, educación y bienestar existen cientos. También esta característica complica la planeación.

En el sistema no lucrativo, parece haber una aceptación creciente de que la idea de la planeación estratégica es una parte integral de una buena dirección.

Principales peligros latentes en el sector no lucrativo.

1. No aplicar suficientes recursos en el esfuerzo
2. Tener tantos problemas que no puede dedicar el tiempo suficiente en la planeación a largo plazo
3. No seleccionar criterios significativos de la efectividad del programa
4. Hacer un esfuerzo de implantación inicial demasiado completo.
5. No proporcionar suficiente capacitación a los que toman las decisiones.
6. Permitir la preocupación en técnicas para someter los propósitos reales
7. No asegurar suficiente interacción entre el que toma las decisiones y el analista
8. No crear un clima en la institución que no sea adecuado y que no se resista a la planeación.
9. No desarrollar una estructura de programa significativa
10. No asumir el involucramiento necesario.

BIBLOGRAFIA

¹The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management McGraw - Hill

¹ Senge P.M The Fifth Discipline, Double Day Currency, 1990

"Management: Tasks, Responsibilities, Practices" Peter Drucker