**GUÍA DE ESTUDIOS DEL DIPLOMA**

**METODOLOGÍA**

Para que usted pueda realizar su formación en condiciones de flexibilidad y calidad. Una solución formativa que fusiona las posibilidades tecnológicas del momento con los métodos tradicionales de aprendizaje:

**Total libertad,** para realizar sus estudios en cualquier lugar, en cualquier momento, dedicando el tiempo que estime necesario para cada sesión de autoestudio.

**Una nueva forma de “aprender haciendo”.** Nuestra metodología es un proceso donde los participantes, desde una posición activa, estudiando los contenidos de los módulos analizando la propia experiencia laboral, desarrollando las evaluaciones correspondientes a cada tema, de manera individual o grupal -con participantes del mismo Diploma-, buscando información complementaria en la Web, que formará parte del entorno de aprendizaje donde el alumno es el centro de una nueva forma de aprender.

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

La coordinación Académica proporcionará los elementos necesarios para el buen desarrollo del Diplomado constituyéndose como referencia y nexo entre la institución, el equipo tutor y el alumnado. Para lo cual se comunicará usted vía telefónica (al telf.: 426-4202) o vía Email a coordinadordiplomado@gmail.com

La asesoría será para el mejor desarrollo de las evaluaciones así como para encaminar al alumno en el planteamiento, desarrollo, presentación y aprobación final de la Monografía previa a la obtención del respectivo Diploma expedido por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**EVALUACIONES**

La calificación final del curso se realizará a través de un proceso de evaluación continua. Donde el peso de cada actividad será como sigue:

* Desarrollo de Evaluaciones que Aparecen al Final de cada Módulo **50%**
* Planteamiento, Desarrollo, Presentación de la Monografía Final **50%**

**Capítulo 1**

**Planificación Estratégica**

### Conceptos y Definiciones



*Instituto Nacional de Capacitación –INACAP*

**INTRODUCCIÓN**

Toda [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) diseña planes estratégicos para el logro de sus [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml). 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](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos35/el-poder/el-poder.shtml) lograr las metas trazadas por las [empresas](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml).

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la [misión](http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml) que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) operativas que van han ejecutar en el [mercado](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml) y van a suministrar a los consumidores.

**DEFINICIÓN GENERAL**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”.

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

*“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler*

“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff.

[**Evolución**](http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-sintetica-darwin/teoria-sintetica-darwin.shtml)**de la**[**planificación**](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml)**estratégica.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar [Roma](http://www.monografias.com/trabajos/roma/roma.shtml) se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las [estrategias](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml), analizó los factores del [medio ambiente](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml) y los comparó y combinó con sus propios [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) para determinar las tácticas, [proyectos](http://www.monografias.com/trabajos12/pmbok/pmbok.shtml) y pasos a seguir. Esto representa el [proceso](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) de [Planificación Estratégica](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la [estrategia](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml) de [gerencia](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml) emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del [concepto](http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca.shtml) de Planificación.

[Taylor](http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml) manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían. Esto originó un [cambio](http://www.monografias.com/trabajos2/mercambiario/mercambiario.shtml) estructural hacia la multidivisional. [La investigación](http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion.shtml) y el [desarrollo](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml) cobran mayor importancia; el lapso de [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos901/evolucion-historica-concepciones-tiempo/evolucion-historica-concepciones-tiempo.shtml) entre la [inversión](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml) de un bien y su [introducción](http://www.monografias.com/trabajos13/discurso/discurso.shtml) al mercado se reduce cada vez más y el [ciclo de vida](http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml#CICLO) de los [productos](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml) se acorta; la [velocidad](http://www.monografias.com/trabajos13/cinemat/cinemat2.shtml#TEORICO) de los [procesos](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) causas, por una mayor [competencia](http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml).

La Planificación Estratégica, 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](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) a largo plazo "se usó para describir el sistema.  
El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

**PUNTOS DE VISTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

**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](http://www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml) importantes proporcionan la base para qué [una empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) 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.

**Proceso**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y [políticas](http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml) apropiadas cuando sea necesario.

**Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una [actitud](http://www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml#acti), una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la [observación](http://www.monografias.com/trabajos11/metcien/metcien.shtml#OBSERV) del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la [dirección](http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml). Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

**Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son:

* Planes estratégicos
* [Programas](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/) a mediano plazo
* [Presupuestos](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) 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.

**LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo 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, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las [ventas](http://www.monografias.com/trabajos12/evintven/evintven.shtml) de un [producto](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml) para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: [compras](http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml) de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una [programación](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/) del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el [conocimiento](http://www.monografias.com/trabajos/epistemologia2/epistemologia2.shtml) acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa 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](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml) para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

**MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
Un [modelo](http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml) conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una [imagen](http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) para planear, y la [información](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml) sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un [programa](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml) general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "[**análisis**](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT)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](http://www.monografias.com/trabajos14/genesispensamto/genesispensamto.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml) publicados al respecto.

**Modelo de las “cinco fuerzas” de Porter.**

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

1. **Rivalidad entre los competidores:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

1. **Poder de negociación de los proveedores:**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

1. **Poder de negociación de los compradores:**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

1. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**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](http://www.monografias.com/trabajos35/materiales-construccion/materiales-construccion.shtml) 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 le 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](http://www.monografias.com/Tecnologia/index.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml), compensación, [evaluación](http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml) directiva y procesos de [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml).

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](http://www.monografias.com/trabajos7/tain/tain.shtml) profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada pro 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.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;

b) Medir el desempeño.

c) Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

**FLUJOS DE INFORMACIÓN Y**[**NORMAS**](http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml)**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](http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml) o de rendimientos sobre inversión.

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL**

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](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/doin/doin.shtml) de la alta gerencia, sino un proceso de [comunicación](http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml) y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

**FINALIDAD**

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los [mercados](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml) de la organización y en la [cultura](http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml#INTRO) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml) institucional e integra la visión de largo plazo ([filosofía](http://www.monografias.com/trabajos910/en-torno-filosofia/en-torno-filosofia.shtml) de [gestión](http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml)), 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](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) al proceso de [diseño](http://www.monografias.com/trabajos13/diseprod/diseprod.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos16/marca/marca.shtml) metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con [seguridad](http://www.monografias.com/trabajos/seguinfo/seguinfo.shtml), 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.

**FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

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.

Planificación estratégica: utilización del proceso.  
La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) y las cambiantes oportunidades del mercado.

**OBJETIVO**

El [objetivo](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) de la planeación estratégica es modelar y remodelar los [negocios](http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml) no surgieron sino hasta [principios](http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml) de la década de los años sesenta. Anteriormente la [Administración](http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml) se las arreglaba bastante bien con la planeación de [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml) , pues, con el crecimiento continuo de la [demanda](http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/mcrisis/mcrisis.shtml#QUEES): Los [precios](http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED) del [petróleo](http://www.monografias.com/trabajos10/petro/petro.shtml#pe) se dispararon como consecuencia de la [guerra](http://www.monografias.com/trabajos11/artguerr/artguerr.shtml) en el Medio Oriente. Sobrevino una [escasez](http://www.monografias.com/trabajos27/escasez/escasez.shtml) de [materiales](http://www.monografias.com/trabajos14/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml) y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del [desempleo](http://www.monografias.com/trabajos10/dese/dese.shtml) . Mercaderías de bajo [costo](http://www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml#costo) y alta [calidad](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml), procedente de [Japón](http://www.monografias.com/trabajos13/japoayer/japoayer.shtml) y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a [Estados Unidos](http://www.monografias.com/trabajos7/esun/esun.shtml), apoderándose de las participaciones de [industrias](http://www.monografias.com/trabajos5/induemp/induemp.shtml) muy fuertes, como las del [acero](http://www.monografias.com/trabajos10/hidra/hidra.shtml#fa), 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](http://www.monografias.com/trabajos33/telecomunicaciones/telecomunicaciones.shtml), [transporte](http://www.monografias.com/trabajos/transporte/transporte.shtml), energía, [servicios](http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml), de [salud](http://www.monografias.com/Salud/index.shtml), [leyes](http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml), y [contabilidad](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/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](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) 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.

**LA ESTRATEGIA: fundamentos**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la [luz](http://www.monografias.com/trabajos5/natlu/natlu.shtml) de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta [clase](http://www.monografias.com/trabajos901/debate-multicultural-etnia-clase-nacion/debate-multicultural-etnia-clase-nacion.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos35/categoria-accion/categoria-accion.shtml) 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".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una [descripción](http://monografias.com/trabajos10/anali/anali.shtml) 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.

**Orígenes de las Estrategias**

Para entender mejor la [naturaleza](http://www.monografias.com/trabajos36/naturaleza/naturaleza.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos15/logica-metodologia/logica-metodologia.shtml) de las estrategias es el nivel más alto de la [administración](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos11/fuper/fuper.shtml) de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como [política](http://www.monografias.com/Politica/index.shtml) de la empresa.
* **Impuestas Externamente**  
  En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el [gobierno](http://www.monografias.com/trabajos4/derpub/derpub.shtml), los [sindicatos](http://www.monografias.com/trabajos35/el-sindicato/el-sindicato.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos/conducta/conducta.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml) de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

**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](http://www.monografias.com/trabajos6/lide/lide.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos34/el-caracter/el-caracter.shtml) socieconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de [exportación](http://www.monografias.com/trabajos10/comerci/comerci.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos13/semin/semin.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos5/rolorg/rolorg2.shtml#banco). La orientación de la [economía](http://www.monografias.com/trabajos54/resumen-economia/resumen-economia.shtml) nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, 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 autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir [el universo](http://www.monografias.com/trabajos7/creun/creun.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml) e [instituciones](http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml) cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la [comunidad](http://www.monografias.com/trabajos910/comunidades-de-hombres/comunidades-de-hombres.shtml), los gerentes, los [proveedores](http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml#influencia). Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

**LA EMPRESA EN EL MEDIO**

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y [valores](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en [América](http://www.monografias.com/trabajos15/bloques-economicos-america/bloques-economicos-america.shtml) Latina han expuesto en un folleto su misión y [los valores](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la [industria](http://www.monografias.com/trabajos16/industria-ingenieria/industria-ingenieria.shtml) o sector, que cubra los siguientes puntos:

1. las empresas y clases de empresa con que cuenta
2. los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una
3. los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida

El examen más importante por hacer en el estudio [concreto](http://www.monografias.com/trabajos/histoconcreto/histoconcreto.shtml) del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza conyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

**Capítulo 2**

### Planeación Estratégica como herramienta empresarial:

### Enfoques y Procesos



*Instituto Nacional de Capacitación –INACAP*

**Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)**

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente descontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su [capital](http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml).

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

**Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto**

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

**Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado**

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un [precio](http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED) para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.  
Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o [servicio](http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml).

**Inventar**  
Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

**Modelo de Computadoras**

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al [cliente](http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml). Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

**Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial**

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La [investigación](http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml) acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.

**Intuición**

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

**Suerte**

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar [soluciones](http://www.monografias.com/trabajos14/soluciones/soluciones.shtml) es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de [problemas](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT) y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

**Seguir al Dirigente**

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

**Investigación de Adaptación**

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

**Investigación por Sinergia**

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que 2+2=5.

**OTROS**  **ENFOQUE**S

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

**Evaluación de Estrategias**

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido [hipótesis](http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml) que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación. Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un [arte](http://www.monografias.com/Arte_y_Cultura/index.shtml) y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la [toma de decisiones](http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml) estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de [incentivos](http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml) está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

**Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas**  
La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

**Pruebas para evaluar estrategias**  
En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las [pruebas](http://www.monografias.com/trabajos12/romandos/romandos.shtml#PRUEBAS) son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

**Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio**  
Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones

**EL**[**PROCESO**](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE)**DE LA**[**PLANEACIÓN**](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)**ESTRATÉGICA**

([Plan](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) estratégico. Aplicación en un [concepto](http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca.shtml) determinado).  
Ejemplo:  
Detrás de cada [acción](http://www.monografias.com/trabajos35/categoria-accion/categoria-accion.shtml) reflexionada existe una voluntad. ¿De dónde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al [desarrollo](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml) de un plan para llegar finalmente a la Acción Empresarial?: De una visión.  
Etapa # 1 Visión Misión

La palabra visión evoca [imágenes](http://www.monografias.com/trabajos3/color/color.shtml) sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml), todo plan, empieza con una visión.

En los años setenta (70), [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una [innovación](http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos37/el-mouse/el-mouse.shtml)) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/sepe/sepe.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml) a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Cuando [una empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) formula su misión, no trata de hacer la [publicidad](http://www.monografias.com/trabajos11/teopub/teopub.shtml) de sus [productos](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml); tampoco les dirige un [discurso](http://www.monografias.com/trabajos16/discurso/discurso.shtml) filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La [responsabilidad](http://www.monografias.com/trabajos33/responsabilidad/responsabilidad.shtml) de la empresa establece en [función](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) de la [utilidad](http://www.monografias.com/trabajos4/costo/costo.shtml) social, lo cual implica un juicio de [valor](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) 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.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un [objetivo](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) permanente.  
Para el [gerente](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml), la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos ([estrategias](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml)). El [juego](http://www.monografias.com/trabajos15/metodos-creativos/metodos-creativos.shtml) no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a [negocios](http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml) que no corresponden a su misión.

**Desarrollo de misiones y propósitos comerciales básicos**

**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](http://www.monografias.com/trabajos15/todorov/todorov.shtml#INTRO) 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.

**Tipos de metas:**  
Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos [medios](http://www.monografias.com/trabajos14/medios-comunicacion/medios-comunicacion.shtml) para lograr las metas generales de la [organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml).

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

**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](http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml) son denominados: doctrinas, [políticas](http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml), 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 eso, 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](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) es optimizar las utilidades".
* "Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por [acciones](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml)".
* "Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su [inversión](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml)".

**Misiones Básicas**  
Las premisas de las misiones identifican el [diseño](http://www.monografias.com/trabajos13/diseprod/diseprod.shtml), meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción.

**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](http://www.monografias.com/trabajos36/naturaleza/naturaleza.shtml) de un negocio; determinan el área de [competencia](http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/dertrat/dertrat.shtml) en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos901/evolucion-historica-concepciones-tiempo/evolucion-historica-concepciones-tiempo.shtml)" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta [dirección](http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml).

**¿Cuál es la Misión Apropiada?**  
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](http://www.monografias.com/trabajos35/sociedad/sociedad.shtml) no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor".

Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las [operaciones](http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/mcrisis/mcrisis.shtml#QUEES), tienden a tener menos [éxito](http://www.monografias.com/trabajos15/llave-exito/llave-exito.shtml) que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas.

Secuencia de pasos:

* Primero, reconocían una necesidad para un [cambio](http://www.monografias.com/trabajos2/mercambiario/mercambiario.shtml);
* Segundo, buscaban que la organización conociera esta necesidad al comisionar [grupos](http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml) de [trabajo](http://www.monografias.com/trabajos34/el-trabajo/el-trabajo.shtml), miembros del [personal](http://www.monografias.com/trabajos11/fuper/fuper.shtml) o asesores para examinar [problemas](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT), opciones, contingencias y oportunidades producidas por la necesidad percibida;
* Tercero, trataron de ampliar el apoyo mediante pláticas no estructuradas,
* Cuarto, creaban [obligaciones](http://www.monografias.com/trabajos14/obligaciones/obligaciones.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml) y al hacer planes operativos a corto plazo.

**¿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.

**Tipos Conceptuales Y Operativos De Objetivos**  
En [teoría](http://www.monografias.com/trabajos4/epistemologia/epistemologia.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos12/evintven/evintven.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml), [productividad](http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml), diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la [industria](http://www.monografias.com/trabajos16/industria-ingenieria/industria-ingenieria.shtml), desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de [empleo](http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-empleo/teoria-empleo.shtml) y responsabilidades sociales.

Peter Drucker dijo "que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo [desempeño](http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml) y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del [mercado](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml), innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y [actitud](http://www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml#acti) de los trabajadores, y responsabilidad pública".

**La Relación Entre Objetivos**Los objetivos y los subobjetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

[**Procesos**](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE)**Para Establecer Objetivos**  
Existen cuatros 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](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos5/esfa/esfa.shtml) (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](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml) para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

**LA**[**PLANIFICACIÓN**](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml)**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](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT) estratégico.

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

Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo

El significado de 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](http://www.monografias.com/trabajos28/aceptacion-individuo/aceptacion-individuo.shtml) o un [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) dentro de una organización; una [clase](http://www.monografias.com/trabajos901/debate-multicultural-etnia-clase-nacion/debate-multicultural-etnia-clase-nacion.shtml) específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un [estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml) 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.

**Criterios para los Objetivos**

**Conveniente**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.

**Mensurable a través del Tiempo**

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](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml), cantidad, tiempo, [costo](http://www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml#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](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml). Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, [capital](http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml) 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.

**Aceptable**Los objetivos pueden lograse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al [sistema](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml) de [valores](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos6/lide/lide.shtml) de lo posible. Ciertas [investigaciones](http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml) 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 ingerencia 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.

**Relación**Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

[**Programación**](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/)**funcional a mediano plazo**

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](http://www.monografias.com/Tecnologia/index.shtml) muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para [investigación](http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml) y [producción](http://www.monografias.com/trabajos54/produccion-sistema-economico/produccion-sistema-economico.shtml) tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

**La Estructura del**[**Programa**](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/)**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](http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml). Debido a las enormes complejidades de tal [integración](http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml), ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

**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](http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/) 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](http://www.monografias.com/trabajos12/pmbok/pmbok.shtml)".

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](http://www.monografias.com/trabajos14/deficitsuperavit/deficitsuperavit.shtml) de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor.

**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](http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml) variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los [servicios](http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml) ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de [distribución](http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml), etc.

Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, [promoción](http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml) de ventas, [precios](http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED), aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribuidor o intermediario; [inventarios](http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml), [capacitación](http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml) de ventas y servicios técnicos.

**Planes de Productos Nuevos.**

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, [ingeniería](http://www.monografias.com/trabajos14/historiaingenieria/historiaingenieria.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos5/comco/comco.shtml#aspe), 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](http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml) 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.

**Planes de Manufactura**

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, [mantenimiento](http://www.monografias.com/trabajos15/mantenimiento-industrial/mantenimiento-industrial.shtml) y sustitución; producción: [compras](http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml) de [materia prima](http://www.monografias.com/trabajos14/costosbanc/costosbanc.shtml#MATER) y componentes, programación y [almacenamiento](http://www.monografias.com/trabajos12/dispalm/dispalm.shtml); contratación de mano de obra y empleados.

**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](http://www.monografias.com/trabajos7/cofi/cofi.shtml) y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml) del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

**Planes de Personal**

Entre las [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; [comunicaciones](http://www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml), incluyendo el [periódico](http://www.monografias.com/trabajos10/prens/prens.shtml) o boletín de la empresa; [administración](http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml) de sueldos y [salarios](http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml); programas de bienestar para los empleados, incluyendo [seguro](http://www.monografias.com/trabajos5/segu/segu.shtml), pensión y planes de [ahorro](http://www.monografias.com/trabajos15/ahorro-inversion/ahorro-inversion.shtml) y [crédito](http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml); capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra [incendios](http://www.monografias.com/trabajos5/prevfuegos/prevfuegos.shtml) y [seguridad](http://www.monografias.com/trabajos/seguinfo/seguinfo.shtml) para los obreros; [recreación](http://www.monografias.com/trabajos11/usal/usal.shtml) y planeación profesional para empleados.

**CONVERSIÓN DE PLANEACIONES ESTRATÉGICAS EN DECISIONES ACTUALES**

**Presupuestos**Los presupuestos están integrando [métodos](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen [normas](http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml) y control.

**Sistemas de Presupuestos**

Al igual que los [sistemas](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos10/rega/rega.shtml#ga) 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](http://www.monografias.com/trabajos14/manufact-esbelta/manufact-esbelta.shtml), inventarios, servicios de [construcción](http://www.monografias.com/trabajos35/materiales-construccion/materiales-construccion.shtml), publicidad, mantenimiento, [flujo de caja](http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos12/guiainf/guiainf.shtml#HIPOTES). Estos presupuestos se hacen para asegurar la coordinación apropiada de actividades como los cambios en las ventas. Son programas de costo de producción que les indica a los directores qué niveles de actividades críticas deberían ser en realidad cuando ocurren los cambios en ventas y [volumen](http://www.monografias.com/trabajos5/volfi/volfi.shtml) de producción. Permiten que los directores hagan una integración [dinámica](http://www.monografias.com/trabajos34/cinematica-dinamica/cinematica-dinamica.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos12/pmbok/pmbok.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos4/derpub/derpub.shtml).

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".

* El primer caso, 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](http://www.monografias.com/trabajos12/eleynewt/eleynewt.shtml) 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.

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Beneficios específicos:**

**Beneficios Financieros**

* Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
* Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

**Beneficios No Financieros**

* Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
* Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
* Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
* Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
* Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
* Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
* Disciplina y formaliza la administración.

**Otros beneficios**

Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.

Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.

Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

**Desventajas**

Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.

La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.

La planificación puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.

Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

**Capítulo 3**

**Análisis, Modelos y Matrices Estratégicas**



*Instituto Nacional de Capacitación –INACAP*

**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 organizaciones, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, [máquinas](http://www.monografias.com/trabajos6/auti/auti.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos15/todorov/todorov.shtml#INTRO) organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del [trabajo](http://www.monografias.com/trabajos34/el-trabajo/el-trabajo.shtml) en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del [desempeño](http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml) actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, [producción](http://www.monografias.com/trabajos54/produccion-sistema-economico/produccion-sistema-economico.shtml), [productividad](http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml), [innovación](http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml), crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.  
El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran [escala](http://www.monografias.com/trabajos6/dige/dige.shtml#evo) 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](http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-empleo/teoria-empleo.shtml) 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](http://www.monografias.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml), 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](http://www.monografias.com/trabajos11/adopca/adopca.shtml) de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero [valor](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del [éxito](http://www.monografias.com/trabajos15/llave-exito/llave-exito.shtml) es la capacidad de dirección y [liderazgo](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml).

Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o [empresario](http://www.monografias.com/trabajos34/empresario/empresario.shtml) interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una [persona](http://www.monografias.com/trabajos7/perde/perde.shtml) que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización están disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

**ANÁLISIS GERENCIAL ESPECÍFICO Y DE IMPACTO**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.  
El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de [métodos](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de [inventario](http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml).

**Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas**

Esta categoría incluye [creatividad](http://www.monografias.com/trabajos13/indicrea/indicrea.shtml), criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y [Delphi](http://www.monografias.com/trabajos33/acceso-delphi-6/acceso-delphi-6.shtml).

**Métodos Cuantitativos Más Antiguos**

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, [estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml) de ganancias y pérdidas, análisis de [flujo de caja](http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml), análisis de la proporción contable, análisis de punto de [equilibrio](http://www.monografias.com/trabajos/tomadecisiones/tomadecisiones.shtml), presupuesto de todo tipo controles de [costos](http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml) y sistemas especiales.

Los métodos de [pronósticos](http://www.monografias.com/trabajos14/prono/prono.shtml) cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

**Modelos Basados en la Computación**

Aquí se incluyen técnicas [matemáticas](http://www.monografias.com/Matematicas/index.shtml) más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las [computadoras](http://www.monografias.com/trabajos15/computadoras/computadoras.shtml). Por ejemplo: un modelo de [simulación](http://www.monografias.com/trabajos6/sipro/sipro.shtml) financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la [computadora](http://www.monografias.com/trabajos15/computadoras/computadoras.shtml), para proyectar tendencias futuras.

**ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST identifica los [factores del entorno general que van a afectar a las empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial). Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el [análisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO) en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST que considera el estudio de una serie de factores:

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales…

**Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

**Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC,  la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental,  a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

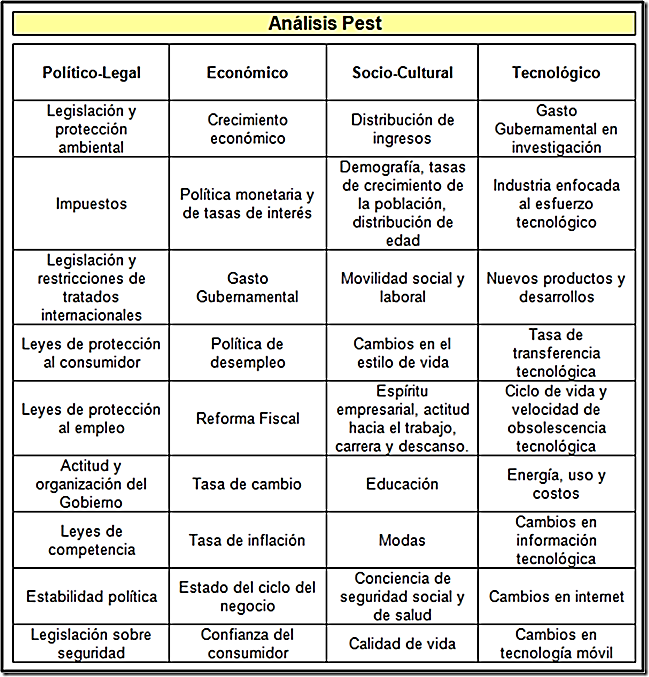
Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y  el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global…

Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

El punto clave del análisis PEST debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

* Una empresa viendo su mercado
* Un producto viendo su mercado
* Una marca en relación con su mercado
* Una unidad de negocios local
* Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
* Una adquisición potencial
* Una sociedad potencial
* Una oportunidad de inversión



**Matriz** [**foda**](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml)**, dofa o tows**

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

* (F) Fortaleza;
* (O) Oportunidades;
* (D) Debilidades;
* (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio sujebtivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matríz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus [bienes](http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml) y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

**LA ESTRATEGIA DE OCÉANO ROJO Y EL OCÉANO AZUL**

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta ( de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Tomemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

**Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:**

1. Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

1. Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, reducir continuamente los costes, etc.

En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.

1. Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercado-objetivos demasiado pequeños.

Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no clientes puede resultar muy lucrativo.

La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

1. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

* + ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
  + ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
  + ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
  + ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor? La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él.

**MATRIZ BCG**

**Estrella**

Empresas que representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo par a la organización. Deben recibir inversiones considerables para mantener o fortalecer su posición dominante. Las estrategias apropiadas incluyen: Integración vertical y horizontal, penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y coinversiones.

**Vaca**

Generan más efectivo de lo que necesitan. Deben administrarse para mantener su posición fuerte lo más posible. Sus estrategias pueden ser: Desarrollo de producto o diversificación concéntrica (posición fuerte), atrincherarse o vender (posición débil).  **Signo de interrogación.** Generalmente, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas deben decidirse por fortalecerse con una estrategia intensiva (penetración o desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o venderse.

**Perro**

Debido a su posición débil tanto interna como externa, sus estrategias incluyen atrincheramiento, venta, o liquidación. Beneficios de la Matriz BCG. El mayor beneficio de la matriz de BCG es que llama la atención hacia el flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

**Limitaciones**

Algunas de las limitaciones de la matriz de BCG es que algunas divisiones caen en medio de los cuadrantes, no refleja las tendencias de crecimiento, y tampoco refleja el tamaño de los mercados ni las ventajas competitivas (que son muy importantes para tomar decisiones estratégicas para las empresas.



**Las tres C´s de Kenichi Ohmae - Estrategias basadas en la corporación**

Identificación de las funciones claves: estos son los puntos fuertes funcional que se requieren para competir con éxito en una industria determinada; la conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales claves (KPI) es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participación del mercado.

Para que la corporación pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las funciones; puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones claves y tal vez podrá colocarse frente a la competencia en aquellas funciones en las que por el momento solo sea regular o hasta mediocre.

Estrategias funcionales: las estrategias funcionales de una corporación deberán distinguirse con claridad de las mejoras operativas y de los programas operativos. En general las estrategias funcionales están relacionadas con la decisión de producir o comprar, con la competencia, con el mejoramiento del desempeño funcional, mejoramiento en los costos, y con la prevención de errores.

**Estrategias basadas en el cliente**

Segmentación por objetivos: el mercado es dividido de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto; el esfuerzo radica en dictaminar si los distintos subgrupos en efecto persiguen objetivos lo bastante diferentes entre si como para que la corporación ofrezca productos o servicios diferenciados.

Segmentación por cobertura de clientes: surge generalmente de un estudio de equilibrio entre los costos de comercialización y la amplitud de la cobertura de mercado. La tarea de la corporación consiste en mejorar el alcance de su cobertura de mercado, ya sea geográfico o de canales de distribución, con el objeto de que sus costos de comercialización le proporcionen una ventaja relativa respecto de la competencia.

En un mercado fieramente competitivo es muy probable que la corporación y sus competidores seccionan el mercado en partes muy similares; por lo tanto a largo de un extenso período, la eficacia de determinada segmentación inicial ira declinando, haciendo necesario cambio en la segmentación del mercado, cambios estructurales, cambios en las aplicaciones, en la mezcla de los clientes; siempre vigilando las nuevas tendencias.

**Estrategias basadas en los competidores**

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones. Algunas de las estrategias basadas en la competencia son:

El poder de una imagen: las diferencias en la imagen de dos o más marcas da como resultado un sobreprecio. Cuando una compañía queda encerrada en una imagen puede ser sorprendida y derrotada por un rival.

Explotación de las ventajas tangibles: se refiere a cuando una compañía apunta por luchar en base a sus puntos fuertes funcionales reales.

Tácticas para peso mosca: una pequeña compañía debe buscar maneras más económicas para diferenciarse de sus rivales en vez de lanzarse en campañas publicitarias para obtener alguna ventaja.

**ESTRATEGIAS PARA COMPAÑÍAS O INDUSTRIAS EN DECLIVE**

Muchas compañías operan en industrias donde la demanda crece con más lentitud que el promedio de la economía, o incluso está en decadencia. Aunque la maximización de los flujos de efectivo, la venta y el cierre son estrategias obvias para los competidores no comprometidos con expectativas oscuras a largo plazo, los competidores fuertes pueden lograr un buen rendimiento en un entorno estancado del mercado. El hecho de que la demanda se encuentre estancada o es un factor suficiente para que una industria no tenga atractivo. La venta puede ser o no práctica, y las operaciones de cierre siempre son el último recurso.

Las empresas que compiten en industrias en declive o con bajo crecimiento tienen que aceptar las difíciles realidades de continuar estancadas y deben fijarse metas de rendimiento que sean consistentes con las oportunidades disponibles del mercado. El flujo de efectivo y el rendimiento en la inversión son criterios más adecuados que las mediciones orientadas al crecimiento del rendimiento, pero las compañías no tienen que descartar el crecimiento de las ventas y de la participación en el mercado.

**Capítulo 4**

### Temas Estratégicos Específicos



*Instituto Nacional de Capacitación –INACAP*

**Estrategias de éxito**

En general, las compañías que han tenido éxito en industrias estancadas se han basado en uno de los siguientes temas estratégicos.

1. Buscar una estrategia de enfoque identificando, creando y explotando los segmentos de crecimiento de la industria.Los mercados con bajo crecimiento o decadentes, al igual que otros mercados, se componen de varios segmentos y subsegmentos. Con frecuencia, uno o más de estos segmentos crecen con rapidez a pesar de la falta de crecimiento de la industria como un todo. Un competidor astuto que sea el primero en concentrarse en los segmentos más atractivos puede evitar el estancamiento de las ventas y utilidades y lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivos.
2. Hacer hincapié en la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos. La mejora en la calidad o la innovación puede rejuvenecer la demanda al crear nuevos segmentos de crecimiento importantes o incitando a los consumidores a comprar. La innovación exitosa de los productos abre un camino para competir con precios iguales o mejores que los de los rivales. La diferenciación basada en la innovación tiene la ventaja adicional de que su imitación por parte de los rivales resulta difícil y costosa.
3. Trabajar con ahínco y constancia para reducir los costos. Cuando no se puede dependen de los incrementos en las ventas para generar ingresos adicionales, las compañías pueden mejorar los márgenes de utilidad y el rendimiento en la inversión reduciendo continua los costos de operación y aumentando la eficiencia. Se puede lograr una posición de bajo costo:
4. Mejorando el proceso de fabricación gracias a la automatización y a una mayor especialización.
5. Consolidando las instalaciones de fabricación que se usen por debajo de su capacidad.
6. Añadiendo más canales de distribución para asegurar el volumen de unidades necesario para la producción de bajo costo.
7. Cerrando establecimientos de distribución con bajo volumen y alto costo.
8. Renovando la cadena de costos por actividades para eliminar algunas de las tareas productoras de costos.

Estos tres temas no son mutuamente excluyentes. Los intentos por introducir versiones innovadoras de un producto pueden crear un segmento del mercado con crecimiento rápido. De manera similar, la mayor eficiencia operativa permite reducciones de precios que crean segmentos de crecimiento rápido. De manera similar, la mayor eficiencia operativa permite reducciones de precios que crean segmentos de crecimiento conscientes del precio. Es importante observar que los tres temas son variaciones de las tres estrategias competitivas genéricas, ajustados para adaptarse a las circunstancias de un ambiente industrial difícil.

Las industrias en declive más atractivas son aquellas en las cuales el descenso es razonablemente lento, existe una gran demanda inherente y quedan algunos nichos redituables. Los peligros de un mercado estancado incluyen:

1. Quedar atrapado en una improductiva guerra de desgaste,
2. Desviar demasiado efectivo de un negocio con demasiada rapidez (acelerando así la desaparición de la compañía) y
3. Ser demasiado optimista acerca del futuro de la industria y esperar pacientemente a que las cosas mejoren.

**ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS**

Varias industrias están invadidas por cientos, incluso miles, de compañías pequeñas y medianas, muchas de ellas de propiedad privada y ninguna con una porción importante de las ventas totales de la industria. La característica sobresaliente de una industria fragmentada es la falta de líderes en el mercado con grandes participaciones en él que posean la influencia y la visibilidad para establecer el tono de la competencia.

Algunos ejemplos de industrias fragmentadas incluyen: publicación de libros, jardinería y viveros, muebles de cocina, embarques en buques petroleros, reparación de automóviles, restaurantes y comidas rápidas, auditoría, vestidos para damas, fundidoras de metales, empaquetado de carne, cajas de cartón, casas de madera, hoteles y moteles, y muebles.

Las bajas barreras de entrada permiten que las pequeñas compañías ingresen en forma rápida y barata.

* + La falta de ahorros en la producción a gran escala permite que las pequeñas compañías compitan con las compañías más grandes basadas en la misma situación de costos.
  + Los compradores necesitan cantidades relativamente pequeñas de productos adaptados (como en las formas empresariales, el diseño de interiores y la publicidad); debido a que la demanda de cualquier versión particular de los productos es pequeña, los volúmenes de ventas no pueden apoyar la producción, distribución o mercadotecnia en una escala que favorezca a una compañía grande.
  + El mercado para el producto/servicio de la industria es local (tintorerías, construcción de residencias, servicios médicos, reparación de automóviles), lo cual proporciona una ventaja competitiva a las empresas locales que conocen a los compradores y las condiciones locales del mercado.
  + Es tan grande y diversa la demanda en el mercado que se necesitan varias compañías para satisfacer los requisitos de los compradores (cuidado de la salud, energía, vestido).
  + Los altos costos de transporte limitan el radio que puede atender una planta de manera económica, por ejemplo bloques de hormigón, casas, móviles, leche y grava.
  + Los requisitos de la reglamentación local hacen que cada área geográfica sea distinta.
  + La industria es tan nueva que ninguna compañía ha desarrollado todavía las habilidades y los recursos para poseer una importante participación en el mercado.

Algunas industrias fragmentadas se consolidan de manera natural conforme maduran. La competencia más rígida que acompaña al menor crecimiento produce una sacudida del as compañías débiles e ineficientes y una mayor concentración de vendedores mayores y más visibles. Otras industrias permanecen fragmentadas porque esta situación es inherente a la naturaleza de sus negocios. Otras más se quedan en una industria fragmentada debido a que las compañías existentes carecen de los recursos o del ingenio para emplear una estrategia que pueda promover la consolidación industrial.

Por lo general, las compañías en industrias fragmentadas se encuentran en una débil posición de negociación con los compradores y proveedores. Los recién llegados son una amenaza constante. La competencia de los productos sustitutos puede ser o no un factor importante. La rivalidad entre los competidores puede variar desde moderadamente fuerte hasta feroz. En dicho entorno, lo mejor que puede esperar una compañía es cultivar una base de clientes fieles y crecer un poco más rápidamente que el promedio industrial.

Las estrategias competitivas basadas en el bajo costo, algún tipo de tema de diferenciación o el enfoque son viables excepto cuando el producto de la industria está sumamente estandarizado; entonces los competidores deben apoyarse en el bajo costo o en la especialización enfocada.

Opciones adecuadas para la estrategia competitiva en una industria fragmentada:

* + Construir instalaciones de tipo estándar y trabajar en ellas.Este es un enfoque atractivo para que las compañías poseedoras de instalaciones en ubicaciones múltiples logren bajos costos. Estas compañías diseñan una instalación estándar, construyen establecimientos en ubicaciones favorables con un costo mínimo y después las hacen funcionar con una eficiencia máxima McDonald’s y 7 Eleven han perfeccionado esta estrategia, obteniendo utilidades excelentes en sus industrias respectivas.
  + Convertirse en un operador de bajo costo.Cuando la competencia en los precios es intensa y los márgenes de utilidad se encuentran bajo presión constante, las compañías pueden buscar operaciones sin elementos superfluos para obtener precios generales bajos, el uso de mano de obra de alta productividad y bajo costo, un rígido control presupuestario y la total eficiencia operativa. Los productores de bajo costo exitosos pueden jugar el juego de la reducción de precios y seguir obteniendo utilidades superiores al promedio de la industria.
  + Aumentar el valor para el cliente por medio de la integración.La integración hacia atrás o hacia adelante puede brindar oportunidades para reducir los costos o mejorar el valor que se proporciona a los clientes (como cortar los componentes de ensamble a su tamaño antes de enviarlos a los clientes, o proporcionar asesoría técnica).
  + Especializarse por tipos de productos. Cuando los productos vienen en muchos modelos y estilos, puede ser muy eficaz una estrategia de enfoque basada en la especialización en un área de la línea. Algunas compañías en la industria de los muebles se especializan en un solo tipo de muebles, como camas de latón, muebles de ratán y mimbre, muebles de jardín, y muebles estilo “early american”. En las reparaciones de automóviles, las compañías se especializan en reparación de transmisiones; carrocería; y silenciadores, frenos y amortiguadores.
  + Especializarse en tipos de clientes.Una compañía puede tratar a la competencia intensa de una industria fragmentada proporcionando servicio a los clientes (1) que tienen la menor influencia de negociación (debido a que son pocos o compran pocas cantidades); (2) que son los menos sensibles a los precios; (3) que tienen interés en los servicios adicionales, los atributos especiales de los productos u otros “extras”; (4) que hacen pedidos regulares; o (5) que tienen necesidades o gustos especiales.
  + Enfocarse a un área geográfica limitada. Aunque una compañía en una industria fragmentada se ve imposibilitada de obtener una gran participación en el mercado industrial, puede lograr importantes ahorros en las operaciones internas cubriendo un área geográfica regional/local. La concentración de instalaciones y de actividades de mercadotecnia en un territorio limitado puede producir una mayor eficiencia en la fuerza de ventas, la entrega rápida y el servicio a clientes expeditos, y una saturación publicitaria; al mismo tiempo, evita los gastos que implica tratar de emplear la estrategia a nivel nacional. Los supermercados, los bancos y los minoristas de las tiendas de departamentos han tenido éxito al funcionar ubicaciones múltiples dentro de un área geográfica limitada.

En industrias fragmentadas, las compañías tienen un alto grado de libertad estratégica; pueden coexistir muchos enfoques estratégicos diferentes.

**ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS INTERNACIONALES**

Las compañías se hacen “internacionales” por cualquiera de tres razones básicas el deseo de buscar nuevos mercados, la necesidad competitiva de lograr costos más bajos o el deseo de tener acceso a reservas de recursos naturales en otros países. Sin importar cuál sea la razón, una estrategia internacional tiene que orientarse a la situación y requiere una análisis cuidadoso de los aspectos de la industria internacional. Se debe poner especial atención a las formas en las que difieren las necesidades y los hábitos de los compradores, a los canales de distribución, al potencial de crecimiento a largo plazo, al as fuerzas motrices y a las presiones competitivas. Además de las diferencias de mercado básicas entre los países, existen otros cuatro factores de situación que son característicos de las operaciones internacionales: las variaciones de cotos entre los países, los tipos de cambio fluctuantes, las políticas comerciales del gobierno anfitrión y el patrón de la competencia internacional.

1. Variaciones en los costos de fabricación.

Las diferencias en los salarios, la productividad de los trabajadores, los índices de inflación, los costos de energía, las tasas fiscales y otros factores similares ocasionan importantes variaciones en los costos de fabricación entre los países. Con frecuencia, en algunos países las plantas tienen grandes ventajas en los costos de fabricación debido a sus menores costos de consumo ( en especial la mano de obra) o a sus recursos naturales únicos. En dichos casos, los países de bajo costo se convierten en los principales lugares de producción, y la mayor parte de la producción se exporta a mercados ubicados en otros lugares del mundo. Por lo general, las compañías que tienen instalaciones en estos lugares (o que sus productos provienen de contratos con fabricantes de estos países) tienen una ventaja competitiva sobre las que no cuentan con ellas. La importancia de este punto es más evidente en países con costos salariales bajos como Taiwán, Corea del Sur, México y Brasil, los cuales se han convertido en paraísos par a la producción de bienes con un alto contenido de mano de obra.

1. Tipos de cambio fluctuantes.

La volatilidad de los tipos de cambio complica enormemente la cuestión del as ventajas de coto. Los tipos de cambio pueden fluctuar entre un 20% y un 40% anualmente. Los cambios de esta magnitud pueden borrar por completo la ventaja de bajo costo de un país o transformar una ubicación de costo alto en una competitiva en costos. Un dólar estadounidense fuerte hace que sea más atractivo para las compañías estadounidenses fabricar en otros países. Un dólar al a baja puede eliminar una gran parte de la ventaja de costos que tienen los fabricantes extranjeros sobre los estadounidenses e incluso puede ser un indicador para que las compañías foráneas establezcan plantas de producción en Estados Unidos.

1. Políticas comerciales del gobierno anfitrión.

Los gobiernos nacionales han aprobado topo tipo de medidas que afectan el comercio internacional y la operación de compañías foráneas en sus mercados. Los gobiernos anfitriones pueden imponer derechos arancelarios y contribuciones, establecer requisitos de contenido local en los bienes que fabrican as compañías con sede extranjera dentro de sus fronteras y regular los precios de los bienes importados. Además, las compañías pueden enfrentar una telaraña de regulaciones con respecto a normas técnicas, certificación de productos, aprobación previa de proyectos con inversión de capital, retiro de fondos de un país y una propiedad minoritaria (en ocasiones mayoritaria) por parte de los ciudadanos nacionales. Algunos gobiernos también proporcionan subsidios y préstamos con intereses bajos a las compañías naciones para ayudarlas a competir contra las compañías con sede extranjera. Otros gobiernos, ansiosos de obtener nuevas plantas y empleos, ofrecen subsidios, acceso a los mercados privilegiados y asistencia técnica a las compañías extranjeras.

1. Competencia multinacional contra competencia global

Existen diferencias importantes en los patrones de la competencia internacional entre las industrias. En un extremo, la competencia se puede denominar multinacional porque efectúa dentro de un país; la competencia en cada mercado nacional es básicamente independiente de la competencia en otros mercados nacionales. Por ejemplo, existe una industria bancaria en Francia, otra en Brasil y otra en Japón, pero las condiciones competitivas de la banca difieren de manera importante en los tres países. Además, la reputación, la base de clientes y la posición competitiva de un banco en una nación tienen muy poca o ninguna relación con su capacidad para competir con éxito en otro. Una compañía puede competir a nivel internacional, pero el poder de su estrategia en una nación y la ventaja competitiva que posea quedan confinados a esa nación y no se difunden a los otros países donde trabaja. Con la competencia múltiple en el país no existe un “mercado internacional”, sino un grupo de mercados autosuficientes en los países. Las industrias caracterizadas por la competencia múltiple en el país incluyen muchos tipos de productos (café, cereales, alimentos enlatados, alimentos congelados,), muchos tipos de ventas minoristas, cerveza, seguros de vida, ropa y fabricación de metales.

En el otro extremo se halla la competencia global, en el cual os precios y las condiciones competitivas se relacionan con firmeza a través de los mercados de los países y el término mercado internacional o global adquiere su significado real. En una industria globalmente competitiva, la posición competitiva de una compañía en un país afecta su posición en otros países y se ve afectada por ella. Las compañías rivales compiten entre sí en muchos países, pero en especial en países donde los volúmenes de venta son grandes y donde es estratégicamente importante tener una presencia competitiva para crear una fuerte posición global en la industria. En la competencia global, la ventaja competitiva general de una compañía aumenta por sus operaciones a nivel mundial. La ventaja competitiva que ha creado en su país sede se ve complementada con las ventajas producidas por sus operaciones en el extranjero (plantas en países con sueldos bajos, capacidad de proporcionar a los clientes operaciones multinacionales propias y una reputación de la marca que es transferible de uN país a otro). La fuerza de un competidor global es directamente proporcional a su cartera de ventajas competitivas basadas en los países. La competencia global existe en automóviles, aparatos de televisión, equipos de televisión, equipos de telecomunicaciones, copiadoras, relojes y aviones comerciales.

1. Tipos de estrategias internacionales

Autorizar a las compañías foráneas el uso de la propia tecnología o fabricar y distribuir los productos de la compañía (en cuyo caso los ingresos por regalías [royalties] del acuerdo de autorización.

Mantener una base de producción nacional (un país) y exportar bienes a mercados foráneos, usando ya sea los canales de distribución hacia adelante propiedad de la compañía o controlados en el extranjero.

Seguir una estrategia multinacional, por medio de la cual la estrategia internacional de una compañía se creara país por país para que responda a las necesidades de los compradores y a las condiciones competitivas de cada país donde opera. Los movimientos estratégicos en un país se hacen de manera independiente de las acciones que se emprendan en otro; la coordinación de la estrategia entre los países está supeditada a la necesidad de que la estrategia de la compañía se ajuste a las condicionales nacionales.

Seguir una estrategia global de bajo costo, donde la estrategia se basa en que la compañía sea un proveedor de bajo costo para los compradores en todos o casi todos los mercados estratégicamente importantes del mundo. Los esfuerzos estratégicos de la compañía se coordinan a nivel mundial para lograr una posición de bajo costo en relación con la de los competidores.

Seguir una estrategia global de diferenciación, donde una compañía diferencia sus productos en los mismos atributos en todos los países para crear una imagen y un tema competitivo uniformes. Los movimientos estratégicos de la compañía se coordinan entre los países para lograr una diferenciación mundial uniforme.

Seguir una estrategia global de enfoque, donde la estrategia de una compañía consiste en intentar servir al mismo nicho identificable en cada uno de los muchos mercados de los países estratégicamente importantes. Las acciones estratégicas se coordinan a nivel global para lograr un enfoque uniforme en el mercado de cada país.

La autorización tiene sentido cuando una compañía con un valioso conocimiento técnico o un producto único patentado no tiene ni la capacidad interna en la organización ni los recursos para competir en mercados extranjeros. Al autorizar a compañías con sede extranjera el uso de los derechos del a tecnología o producción a compañías, por lo menos recibe ingresos por las regalías

Una excelente estrategia inicial para lograr el crecimiento de las ventas internacionales es usar las plantas nacionales como una base de producción para exportar bienes a los mercados foráneos. Esto minimiza el riesgo y los requerimientos de capital, y es una forma conservadora de sondear el entorno internacional.

Con una estrategia de exportación, un fabricante puede limitar su participación en los mercados foráneos dejando que los mayoristas extranjeros con experiencia en las importaciones asuman por completo las funciones de distribución y mercadotecnia en sus países o regiones del mundo. Si resulta más provechoso mantener el control de estas funciones, una compañía puede establecer sus propias organizaciones de distribución y ventas en algunos o en todos sus mercados foráneos. De cualquier manera, una compañía minimiza su inversión directa en otros países debido a su producción con sede en su país y a su estrategia de exportación.

Estas estrategias suelen ser bien aceptadas por los coreanos y los italianos; los productos se diseñan y fabrican en casa y sólo se realizan en el extranjero las actividades de mercadotecnia.

El hecho de que una estrategia de este tipo tenga éxito a largo plazo depende de la competitividad relativa de costos de la base de producción del país de origen. En algunas industrias, las compañías obtienen una economía de escala adicional y los beneficios de la curva de experiencia de la centralización de la producción en una o varias plantas gigantes cuya capacidad de producción supere la demanda en cualquier mercado nacional; para lograr estos ahorros, una compañía debe exportar a los mercados en otros países. Sin embargo, esta estrategia es competitivamente vulnerable cuando los costos de fabricación en el país de origen son mucho más altos que en los países donde los rivales tienen plantas.

Los pros y los contras de una estrategia global contra una múltiple en el país son un poco más complejos.

1. ¿Una estrategia multinacional o una global?

La lógica y el atractivo de una estrategia multinacional se originan en las ocasionales diferencias en las condiciones en el mercado nacional, más fuerte es la necesidad de aplicar una estrategia multinacional mediante la cual la compañía adapte su enfoque estratégico a cada situación de mercado del país anfitrión. En estos casos, la estrategia internacional general de la compañía consiste en un conjunto de las estrategias aplicadas en los demás países.

Aunque las estrategias multinacionales funcionan mejor en industrias donde domina la competencia multinacional, las estrategias globales funcionan mejor para las industrias globalmente competitivas. La estrategia global es casi igual en todos los países. Aunque existen pequeñas diferencias entre un país y otro para poderse adaptar a las condiciones competitivas específicas en los países anfitriones, el enfoque competitivo fundamental de la compañía (bajo costo, diferenciación o enfoque) permanece igual en todo el mundo.

**EVALUACIÓN**

1. ¿Cuál es la finalidad de la planificación estratégica como herramienta empresarial?
2. ¿En qué consiste el proceso de la planeación estratégica?
3. ¿Qué implica el análisis interno?
4. ¿En qué consisten las estrategias de éxito?

**BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA**

* Ander-Egg, E y Aguilar Idáñez, MJ (2006): “Cómo elaborar un proyecto. Guía para

diseñar proyectos sociales y culturales”, Editorial LUMEN / HVMANITAS, Buenos Aires.

* Ander-Egg, E (2007): “Introducción a la planificación estratégica”, Editorial LUMEN / HVMANITAS, Buenos Aires.
* Centro de Investigación y Desarrollo Integral de la Comunidad (CIDIC) (2004); “El

Plan de Desarrollo Comunitario”, Curso de Planificación Participativa Comunitaria, Guía de Aplicación No 3, – La Paz, Bolivia.

* Fernández Lorenzo, Quintana Martínez, O: “El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba”.
* Navajo, P (2009): “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas”, Narcea Ediciones, Madrid.
* Nirenberg, O; Brawerman, J; Ruiz, V (2006): “Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia”, Paidós, Buenos Aires.
* Rovere, M (1993): “Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud”, Organización Panamericana de la Salud, Washington DC.