

## Tutorial

### Sesión ocho

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

##### Estudio de caso

Tema seleccionado: Definición, planeación y proceso de planeación estratégica

Esta sesión complementaria a la sesión número 3 tiene la descripción de una empresa, llamada **Autos Innovadores, S.A.**, que ante las condiciones del mercado y con base en sus objetivos deberá diseñar la planeación estratégica que le dé certidumbre.

- El alumno participante deberá detectar las incidencias y otras variables.
- El alumno debe reconocer los errores cometidos por la empresa descrita.

##### Cuidado:

1. Hay que recordar que los planes son los lineamientos formales que establecen 1) qué quiere una empresa, 2) cómo lo quiere, 3) los modos de lograrlo y los 4) recursos para hacerlo (metas, objetivos, estrategias y programas.)
2. La empresa de la que se va a hablar, **Autos Innovadores, S.A** es una concesionaria de autos japoneses, enfocada al mercado de clase media, constituido por familias dependientes de progenitores que trabajan en oficinas, no muy pretenciosos y que buscan autos compactos y subcompactos.
3. La empresa nació cuando los autos eran muy escasos en cuanto a diversidad se refiere, sólo había de tres colores y en versiones austera, estándar y de lujo, con nueve opciones en total ahora las variedades del mismo modelo son tan amplias que hay hasta 35 opciones por modelo.
4. En los inicios de la empresa el cliente interesado visitaba el local porque tenía interés en adquirir un auto, era residente de la misma zona y llegaba sin necesidad de publicidad ni de una atención sofisticada para generarle la atmósfera de complacencia que hoy se requiere.
5. La empresa surgió cuando los estudios de mercado no eran usuales y bastaba con saber que la gente necesitaba autos, en donde muchas veces la decisión de compra se basaba en el criterio del gasto que podía hacer.

Esta etapa duró dos generaciones...

- La empresa no «conectó» el local de venta con el hogar del cliente, a la larga le costó una disminución en ventas...
- Así es que en dos generaciones los clientes y el entorno cambiaron. Los antiguos dueños no percibían la necesidad de recoger observaciones sistemáticas de esas condiciones y tomaban decisiones según su «olfato y experiencia».
- La empresa confundía el poder con la autoridad. Creyó que un empleado (y por lo tanto, un cliente) debía quedarse callado.
- Los dueños de **Autos Innovadores, S.A** desconocieron las prácticas modernas de la administración, el análisis financiero y la mercadotecnia. Sobre ésta última sólo atendían a engrosar una cartera de clientes sin diseñar una planeación de su negocio y de sus ventas.

Algunos errores y omisiones de la empresa

- UNO: olvidaron trazar **metas o** propósitos por cumplir, expresados en forma numérica, como decir “elevaremos las ventas en un 25%”. Mientras los **objetivos** son los ideales por cumplir, como decir “este año vamos a mejorar las ventas”.
- DOS: Olvidaron diseñar las **estrategias** o formas para obtener resultados, como saber qué y cómo vender en un mercado muy competitivo.
- TRES: Olvidaron crear **programas** que detallaran los procedimientos y acciones de un modo secuenciado, como son los pasos para publicar un nuevo tipo de auto.

Y, también

1. Omitieron elaborar los planes o los lineamientos formales que establecen qué quiere una empresa, cómo lo quiere, los modos de lograrlo y los recursos para hacerlo (metas, objetivos, estrategias y programas.). Sólo se buscaba elevar las utilidades y que superaran la tasa anual de intereses más alta del mercado.
2. Entre otros efectos negativos, el maltrato de la empresa a los empleados provocó que ellos migraran a las empresas rivales.
3. Los dueños creían, porque así habían aprendido, que sólo una empresa grande está obligada a trazar planes complejos de acción.

Después

Pero... con sacrificios y a lo largo de cuatro penosos años, la empresa pudo hacer el replanteamiento de su futuro, sustentado en la planeación estratégica, forma novedosa que ***incluye el proceso que permite crear y conservar el encuadre de las metas y capacidades de una empresa ante las oportunidades que ofrece un entorno en constante cambio.***

La Planeación estratégica reúne diversas acciones y varios procedimientos, resultado de un esfuerzo serio y basado en los estudios académicos de los gerentes y administradores en donde:

1. Establece o configura el escenario para los planes de crecimiento de la empresa.
2. Elabora los modos en que se cubrirán la misión y los objetivos de la empresa...
3. En donde la empresa realiza un análisis o **estudio** de sus:

A. Fortalezas

B. Oportunidades

C. Debilidades

D. Amenazas

A ese **estudio** se le llama Análisis **FODA**, por las iniciales de sus principios, principios que deben verse conjugados porque es así como modelan el futuro de toda empresa que desea crecer.

En donde las **fortalezas** son

El conjunto de elementos y recursos que generan éxito y que carecen de defectos, entre ellos la experiencia del personal, la ubicación de local, la calidad del producto (el auto) por vender, la atmósfera de trabajo debido al excelente trato entre empleados.

En donde las **oportunidades** son

Los hechos o sucesos que hay en el entorno de la empresa, como son los medios de comunicación interactivos para captar más clientes, novedades tecnológicas en el medio automotriz atractivas para los compradores, medidas fiscales que abaten el impuesto sobre autos nuevos,...

En donde las **debilidades** son

El desdén de los dueños hacia los gerentes y empleados, la inexistencia del departamentos de mercadotecnia, la ausencia de archivos y descripciones de vida de la empresa, la actualización del perfil de ventas necesario para los vendedores, entre otros aspectos.

En donde las **amenazas** son

La presencia de muchas competidoras, varias de ellas de capital extranjero, muy experimentadas y con una fuerza de ventas muy amplia.

Después:

1. La constante caída en ventas se revirtió, y aunque la bonanza ya nunca llegaría, sobre todo en un entorno de mucha competencia, la empresa reflató su prestigio aunque ya muy cambiada por dentro...
2. El planteamiento nuevo fue «percibido por las familias, cuya fidelidad hacia **Autos Innovadores, S.A** se reconstruyó.
3. El nuevo planteamiento debe ser aceptado por el consumidor, no tanto por el consejo de administración de **Autos Innovadores, S.A**, el cual se llevó una lección en mercadotecnia: los intereses por servir e introducir en los planes están en los hogares.
4. Armar el futuro es tarea de la empresa, es configuración obligada y dependiente del factor humano. La era del método ha llegado y tal vez para mucho tiempo y el método se basa en los planes. Estos dan certidumbre y conllevan las estrategias.
5. La caída en las ventas ocurre con mayor frecuencia a te la falta de planes. La incertidumbre. Puede llevar a la pasividad y de aquí a la quiebra.
6. Un plan permite que la marcha se haga en conjunto. Se define, se planea y se realiza el procedimiento en equipo no entre rivales.
7. Trazar los planes consiste en determinar las variables, indagar entre los veteranos del equipo empresarial cuáles son sus observaciones y saberes, en sesiones calendarizadas, con acceso a los objetivos de la organización para los involucrados. Planear es incluir.
8. El análisis FODA se enriquece con la opinión y experiencia del equipo, lo entendió y, ahora, al interior de **Autos Innovadores, S.A** se sabe que le llevará años, inversión y asimilación. Se sabe y se quiere. Todo ello en la planeación.