

## **SESIÓN 7**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **OBJETIVO**

El alumno conocerá los fundamentos de la planeación estratégica, aplicará los conceptos fundamentales en relación con el desarrollo de la planeación estratégica

#### **DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica se puede considerar como un proceso de establecer estrategias en un mecanismo directivo, que busca equilibrar sus recursos contra oportunidades que afecta a todas las áreas funcionales de la organización.

#### **Objetivo Estratégico**

Un objetivo estratégico es aquel desafío de corto y mediano plazo, que al alcanzarlo reporta beneficios globales a toda la organización.

Un Objetivo estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada.

Los Objetivos Estratégicos constituyen los ejes de acción de la empresa una vez delimitados, la empresa debe saber en donde esta y a donde quiere llegar.

Ansoff considera que un objetivo contiene tres elementos básicos:

- el atributo particular que se escoge como medida de eficiencia
- el patrón o escala mediante el cual se miden el atributo
- la meta, el valor particular que la firma busca alcanzar

Cuando se elabora un objetivo se debe fijarse el plazo de tiempo de su realización, de ahí los objetivos de largo y corto plazo. Además los objetivos tienen cualidades como:

- jerarquías
- cuantitividad
- consistencia
- realismo

Una organización necesita objetivos a largo plazo al nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial. Dentro de los objetivos estratégicos:

- Posición en el mercado.
- Rentabilidad.
- Innovación tecnológica y/o comercial.
- Imagen y prestigio.
- Competitividad.
- Crecimiento.
- Productividad
- Etc.

### **Control Estratégico**

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado:

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

### **La Formulación de Estrategias**

El análisis y la elección de estrategias implica, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Lo que se pretende determinar, son los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, objetivos y misión que tiene la empresa, son sumados a la información de las auditorías externa e interna, que sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables. Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, surgen las estrategias alternativas que representan los pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada.

Las estrategias visualizan todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa y existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica, sin embargo no todas se pueden tomar en cuenta, va a depender de la situación de la empresa y de sus objetivos. Por tal motivo, se debe desarrollar una serie de las estrategias alternativas más atractivas. Para determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

### **1. Etapa 1: De los insumos.**

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

### **2. Etapa 2: De la adecuación.**

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas oportunidades, debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia

### **3. Etapa 3: De la decisión**

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

La orientación estratégica consiste en la determinación de las estrategias más adecuadas para la empresa como:

#### **a) Estrategias de crecimiento**

Sirven para que la empresa logre su expansión en forma lógica y controlada y para ello se utilizan las siguientes estrategias:

- Estrategias intensivas: se emplean para que la empresa aproveche las oportunidades que se presentan en los productos y en los mercados que maneja o que podría manejar la empresa en un futuro

- Estrategias de integración: con objeto de incrementar su eficiencia, eficacia, control, etc.
- Estrategias conglomerantes o de consolidación: su finalidad es lograr la armonía en el funcionamiento de la organización mediante el desarrollo económico, tecnológico y humano de la empresa con lo cual se obtendrá una mayor estabilidad organizacional.

#### b) Estrategias competitivas

Son una serie de estrategias cuya aplicación depende de los resultados que quieran obtenerse y de la situación que presenta la propia empresa y sus competidores. Estas estrategias se diseñan para empresas grandes, pequeñas y medianas.

Para las empresas dominantes se encuentran:

- La innovación de tipo tecnológico o comercial.
- La política de precios, donde sube o se baja el precio con el objeto de desbancar a los competidores.
- La política promocional, encargada de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.
- La política empresarial o guerra de empresas, su objetivo es destruir al competidor o competidores en lugar de contender con ellos.

Para empresas menores:

- Diferenciación de productos, es encontrar algo nuevo en el producto que lo haga más atractivo.
- Segmentación de mercados, es para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.
- Distribución selectiva, es la de comercializar el producto mediante nuevos canales y que no son utilizados por otras empresas.

#### c) Estrategias de desarrollo

Se utilizan como un medio de crecimiento con base en la diversificación cuando el sistema medular de mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema sí las hay.

Se dividen en tres grandes grupos que son:

- Estrategias de diversificación concéntrica.
- Estrategias de diversificación horizontal.
- Estrategias de diversificación conglomerada.

#### d) Estrategias de mercadotecnia

Están orientadas a las variables que la empresa puede controlar, y responden a las preguntas que la empresa puede tener con respecto a la comercialización de sus productos.

Las estrategias se dividen en:

- Estrategias de entrada.
- Estrategias de segmentación.
- Estrategias de la mezcla de mercadotecnia.
- Estrategias de oportunidad.

### **La formulación de Modelos y planeación de Contingencias**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2000), un modelo es fundamentalmente una selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte. Es la representación de algo. Habitualmente, conecta varios componentes de tal manera que da lugar a un todo final que representa el algo. Asimismo, un modelo debe ser: explicable y predecible, general, alto en poder heurístico, alto en poder unificador, original, simple, apoyado en hechos, probable y verificable.

Los modelos se clasifican con relación a su propósito o técnica básica.

Respecto al propósito del modelo hay dos tipos:

- 1) Descriptivo: tiene por objeto explicar las cosas tal como están o funcionan, no contiene juicio alguno del valor de los fenómenos porque su único objeto es presentar las operaciones internas de un sistema y
- 2) Decisión: decisión intenta penetrar en cómo deberían ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución mejor.

Con relación a la técnica del modelo hay tres tipos:

- 1) modelos verbales, que describen un fenómeno o problema con palabras
- 2) modelos gráficos, que son descripciones gráficas o diagramas de un fenómeno o problema, como indica la expresión
- 3) modelos matemáticos, o sea, descripciones algebraicas o simbólicas.

La dimensión modélica nos permite identificar, conocer y valorar aquellos segmentos nucleares del universo, motivo e interés de estudio que se nos muestra desconocido.

A continuación se mencionaran algunos modelos:

- Bateman y Snell: es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.

□ La propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo.

□ El Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es otra opción interesante del proceso de planeación estratégica lo encontramos en el referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde nos muestran el prototipo que describe las etapas del mismo. En esta propuesta podemos observar cómo se conjugan las etapas que describen los modelos anteriores y que guardan una gran semejanza con el modelo desarrollado.

□ El modelo de planeación estratégica SHKGA de Sergio Kauffman González (2003), que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. El Modelo se divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. De los fundamentos de la planeación: visión, la misión, los valores, la filosofía y la cultura de trabajo

□ Los modelos de planeación mercadológica, el modelo de Stanton Etzel y Walter William J. Stanton y sus coautores (2001), presenta, algunas argumentaciones introductorias : el proceso administrativo, tal como se aplica al marketing, consta fundamentalmente de la planeación de un programa de marketing, su realización o instrumentación y evaluación de su desempeño. La etapa de la planeación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. La instrumentación requiere formar a la organización de marketing y dotarla de su personal, así como dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño pasado en relación con las metas organizacionales.

□ El modelo de planeación estratégica de Stanton, etzel y Walter, maneja cuatro aspectos: Promover: los productos desarrollados, en el mundo exterior, Comprender: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos, Predecir: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos. Desarrollar: los productos, las expectativas, las inversiones, una estructura organizacional y Promover: los productos, la empresa, las ventas a prospectos, la participación de los clientes.

□ Modelo de Ralph Mroz, de Mercadotecnia, donde la empresa y el mundo exterior de sus líneas de acción. Identificación de planes, acciones y programas. Formulación del plan de acción administrativa, Programa de implementación y puesta en marcha. Programa de administración, seguimiento, evaluación y Retroalimentación.

□ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica: determinación de la misión o razón de ser, la estrategia, las tácticas y los proyectos.

### **Métodos de Análisis Industrial**

Dentro de este proceso se toman en cuenta las siete herramientas administrativas básicas que son:

□ Diagrama de Pareto

Se utiliza para visualizar qué factores de un problema, causas o valores en una situación determinada son los más importantes y, por ende, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

Se presentan en forma gráfica los principales factores que influyen en una situación, el porcentaje que corresponde a cada uno de estos factores y también se incluye el porcentaje acumulativo. De esta forma la gráfica facilita la identificación de los puntos en los que se debe actuar inmediatamente.

□ Diagrama efecto de Ishikawa

Tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores causales que interviene en una determinada característica de calidad. Se desarrolló por el Dr. Kaoru Ishikawa en 1960 al comprender que no era predecible el resultado o efecto de un proceso sin entender las interrelaciones causales de los factores que influyen en él.

Al identificar todas las variables o causas que intervienen en el proceso y la interacción de dichas causas, es posible comprender el efecto que resulta de algún cambio que se opere en cualquiera de las causas.

Las relaciones se expresan mediante un gráfico integrado por dos secciones:

1) La primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden nuevamente flechas más pequeñas, las sub-ramas. En esta primera sección quedan organizados los factores causales.

2) La segunda sección está conformada por el nombre de la característica de calidad.

La flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, indicando con ello la relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad.

#### Histograma

En el histograma se ordenan las muestras, tomadas de un conjunto, para que se vea de inmediato con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad, se emplea para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a ciertos límites de los intervalos.

También se construye tomando como base un sistema de coordenadas. El eje horizontal se divide de acuerdo a las fronteras de clase. El eje vertical se gradúa para medir la frecuencia de las diferentes clases. Estas se presentan en forma de barra que se levantan sobre el eje horizontal.

El ordenamiento de las barras en un histograma toma la forma de una campana, a partir de una barra de mayor altura ubicada en el centro, las barras de ambos lados se disminuyen gradualmente de altura. Esto se debe a que la frecuencia con que ocurre la característica, objeto de observación, tiene casi siempre una tendencia central.

.

#### Estratificación

Es una herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes. A cada grupo se le denomina estrato. La clasificación tiene por objeto el identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso, con la situación que en concreto va a ser analizada determina los estratos a emplear. La forma más común de presentar la estratificación es el histograma.

.

#### Hojas de verificación

Las hojas de verificación se utilizan en el control estadístico de la calidad de uso cotidiano, y que son necesarias para comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos. Se emplea para verificar: la distribución del proceso de producción, los defectos, causas de los defectos, localización de los defectos y confirmar si se han hecho las verificaciones programadas

.

#### Diagramas de dispersión

Los diagramas de dispersión permiten controlar mejor un proceso y mejorarlo, y es necesario conocer la interrelación entre las variables involucradas. Estos diagramas muestran la existencia o no de relación entre dichas variables. La correlación entre dos variables puede ser positiva, si las variables se comportan en forma similar (crece una y crece la otra) o negativa, si las variables se comportan en forma opuesta (aumenta una, disminuye la otra).

.



#### □ Corridas y gráficas de control

Las corridas permiten evaluar el comportamiento del proceso a través del tiempo, medir la amplitud de su dispersión y observar su dirección y los cambios que experimenta. Se elaboran utilizando un sistema de coordenadas, cuyo eje horizontal indica el tiempo en que quedan enmarcados los datos, mientras que el eje vertical sirve como escala para transcribir la medición efectuada. Los puntos de la medición se unen mediante líneas rectas.

Las gráficas de control son herramientas estadísticas más complejas que permiten obtener un conocimiento mejor del comportamiento de un proceso a través del tiempo, ya que en ellas se transcriben tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación.

También se pueden contemplar siete nuevas herramientas administrativas:

#### 1. Diagrama de Afinidad

Sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, pues las agrupa en pocos apartados o rubros. Este diagrama se basa en el hecho de que muchas opiniones son afines entre sí y de que, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales.

#### 2. Diagrama de relaciones

Permite obtener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Presenta qué causas están relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.

#### 3. Diagrama de árbol

Este es empleado para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una determinada meta. Se logra mediante una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarlas. Muy útil para presentar el conjunto organizado de medidas con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito.

#### 4. Matrices

Son empleadas debido a que facilitan la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, puesto que son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se realiza con el propósito de identificar las acciones más convenientes a tomar para solucionar el caso en estudio.

#### 5. Análisis matricial para segmentación de mercados

Es una herramienta que ayuda a encontrar diferencias significativas en los diferentes segmentos del mercado y propicia la generación de un diagrama general para ubicar productos ya existentes y para compensarlos en relación con otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una serie de hipótesis.

Se tiene como punto de partida los datos, obtenidos mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios, mediante los cuales es posible estimar la sensibilidad promedio de los diferentes grupos que constituyen un mercado con respecto a toda una serie de productos.

.

#### 6. Diagrama de actividades

Este diagrama es empleado para visualizar qué problemas pueden surgir en la realización de un determinado programa de acción, con qué medidas se pueden prevenir tales problemas y cuál es la mejor manera de solucionarlos.

.

#### 7. Diagrama de flechas

Es utilizado con el fin de visualizar el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades que requiere el desarrollo de un plan, y se elabora con base a una matriz que integra las diferentes actividades a realizar y los plazos durante los cuales deben llevarse a cabo dichas actividades.