



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN  
CONTINUA Y A DISTANCIA**

# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FASE II MÓDULO V**

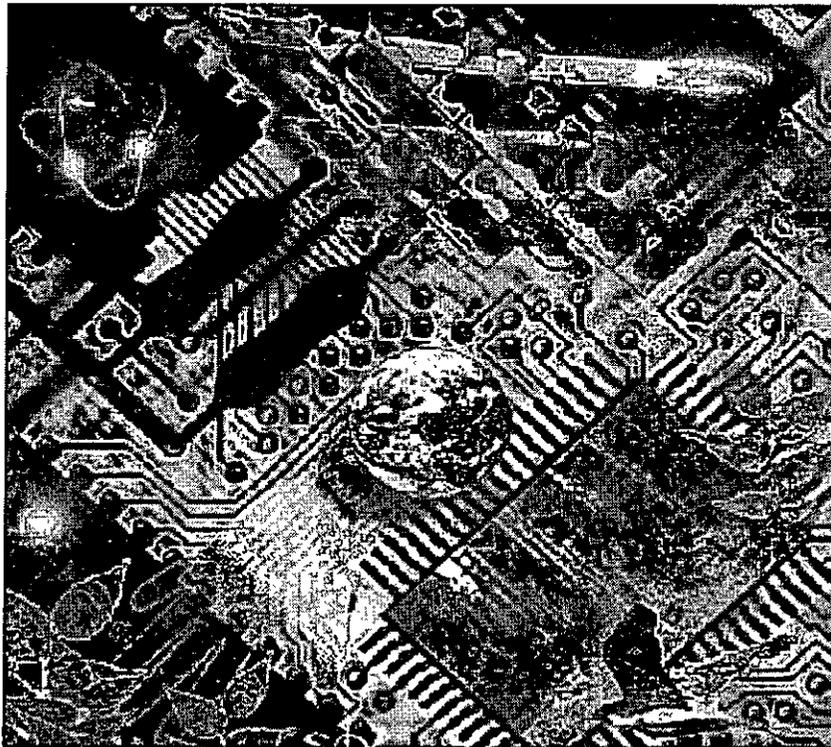
## **CI 16**

**TEMA:**

**EJERCICIOS**

**EXPOSITOR: LIC. FRANCISCO JAVIER SILVA BALLESTEROS VÁZQUEZ  
DEL 22 DE SEPTIEMBRE AL 10 DE OCTUBRE DE 2008  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## ¿Qué es la Planeación Estratégica?

En los últimos años el concepto de planeación estratégica ha cobrado relevancia como una de las soluciones más viables en la administración de organizaciones. Sin embargo, el común de los gerentes en nuestro medio no la utiliza en la práctica. Con frecuencia la suelen considerar lejos de su alcance, excesivamente sofisticada o compleja, propia más bien de las grandes organizaciones.

Es innegable, por otra parte, que la crisis reciente ha contribuido a desestimar los esfuerzos de planeación a largo plazo, en aras de la supervivencia presente. No obstante, resulta paradójico que precisamente en tales circunstancias es cuando el valor de planeación estratégica puede apreciarse en su real magnitud. Al mismo tiempo, la idea de que es asunto exclusivo de empresas grandes o que compete a la alta dirección y a los accionistas, debería desecharse.

Veremos, en efecto, que la involucración y participación de todos quienes ocupan un puesto en la gerencia, resulta esencial en un proceso de planeación estratégica y debiera contarse entre sus preocupaciones fundamentales. Y que para la empresa mediana o pequeña, el proceso tampoco es superfluo pues si duda ésta cuenta con las ventajas de una mayor movilidad o flexibilidad de las que no gozan las grandes corporaciones.

Para comprender la planeación estratégica, deben examinarse ambos términos tanto por separado como en su relación: planeación estrategia, de las cuales el primero es más amplio y comprende al segundo.

La planeación, según una de sus definiciones más conocidas, consiste en proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Este concepto se funda, sin duda, sobre las bases de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención en el presente y supone, por lo tanto, elementos de previsión.

La planeación como uno de los puntos del llamado proceso administrativo, es familiar a cualquier gerente; sin embargo, no hay duda de que se ha enfatizado mucho más en los aspectos operativos o tácticos que en los de estrategia; así, la planeación se ha entendido en el medio básicamente como la determinación de un curso de acción concreto a seguir, la secuencia de actividades y programas.

Por otra parte, a pesar de la abundancia de conceptos sobre el tema, es difícil encontrar ejecutivos que tengan una clara idea de lo que es la planeación, y se puede afirmar que, en general, existe confusión sobre lo que un plan debe contener, cómo realizar y organizar su preparación y los beneficios que pueden derivarse de ella.

La planeación no es sólo una predicción acerca del futuro, sino un intento por dominarlo. No es tampoco un ritual periódico de fin de año que puede proporcionar la sensación de tranquilidad, aunque no el futuro que busca. Así, a pesar de que eventualmente se prevean actividades de planeación, resulta difícil convertirla en un instrumento realmente útil para la organización. Piénsese, por ejemplo, en las decisiones que los gerentes toman con regularidad. ¿Cuántas de ellas corresponden en efecto a un plan que existe previamente, y cuántas influyen en el sentido que se desea para modelar el futuro previsto? ¿O se trata más bien de decisiones que simplemente resultan de las ventajas del momento o del discurrir cotidiano de los acontecimientos?

Por lo anterior, podemos proponer:

- La planeación no es sólo un proceso de reflexión separado de la acción, sino que se presenta antes que ella y la promueve. No se trata solamente de pensar en el futuro, sino de construirlo. Aunque es un paso que se da antes de efectuar una acción, es un hecho, una toma de decisiones anticipada.
- La planeación es necesaria cuando el acontecimiento futuro deseado implica un conjunto o un sistema de decisiones que son interdependientes y están interrelacionadas; cuando al tomar una decisión se afecta al conjunto y viceversa. Por lo tanto, la planeación deberá dividirse en dos etapas y jerarquizar sus pasos, de los más complejos y de mayor valor a los más elementales. Por ello, la planeación operativa no tendría ningún sentido si no existe previamente la planeación estratégica. Así por ejemplo antes que decidir cuáles mercados atacar o con cuáles productos competir, hay que saber qué se espera de la inversión o qué resultados financieros se desean, y aún antes, hay que tomar en cuenta las expectativas personales y los deseos de los dueños y directivos principales.
- Por otra parte, la planeación es un proceso dirigido a producir lo que se desea en el futuro, de tal manera que ello no será posible a menos que se haga algo. Si se cree que el curso natural de los acontecimientos ocasionará lo que se quiere, no existe ninguna necesidad de planear. Pero si no es así, la planeación debe interesarse tanto en aprovechar las oportunidades como en evitar las acciones incorrectas, de tal manera que se asegure o aumente, al menos, la posibilidad de obtener el resultado favorable.

Lo anterior nos permite diferenciar las características de la planeación estratégica de las de la táctica. En el fondo ambos conceptos son relativos, pues lo que para una empresa puede resultar estratégico para otra puede ser operativo y viceversa; sin embargo, hay que considerar:

- Un plan será más estratégico cuanto más irreversible sea y mayor su plazo. La planeación estratégica involucra decisiones de efecto duradero y difícilmente reversibles. La instalación de una nueva planta corresponde a este tipo de decisiones, mientras que la producción de la próxima semana es más una decisión táctica que estratégica. En general, la planeación abarca el mayor tiempo considerable.
- Mientras más global y amplio es un plan, es también más estratégico. Así se involucra desde los valores y la misión de una organización hasta sus funciones y actividades. Por contra, la planeación táctica es más estrecha y con frecuencia se refiere a los niveles medios de la organización.
- La planeación estratégica tiene que ver, en primer lugar, con los fines últimos y los objetivos y, como consecuencia de ello, con la selección de los medios para alcanzarlos. La planeación táctica por el contrario trata básicamente de los objetivos medios y los recursos más que en los fines.

En resumen, la planeación estratégica puede definirse como una planeación global (y corporativa) a largo plazo y que se orienta hacia los fines últimos. De ella se desprende, complementándola, la planeación táctica y operativa.

## Planeación Estratégica

---

Ya analizadas las características más notables de la planeación, falta ahora precisar lo específico del término estrategia. La palabra estrategia proviene de las llamadas ciencias militares. Más en concreto, se refiere al arte de combinar el movimiento de las tropas hasta el momento de la batalla. Al accionar de las mismas en tal circunstancia, se refiere precisamente la táctica. De nuevo, aquí puede verse reflejada la diferencia entre la estrategia, global y a largo plazo, -"con ganar la guerra" sería el equivalente y la táctica, referida tan solo a las acciones del momento de la batalla. Ahora bien ¿cómo debe entenderse todo ello en el mundo de la organización?

Tal vez ayude a entenderlo, una analogía entre la empresa - organismo social- y un organismo biológico **-animal o vegetal-**.

La experiencia de unos y otros depende de su relación con el medio. Por lo mismo, los organismos biológicos y los sociales comparten entre sí objetivos similares:

- sobrevivir; esto es, obtener continuidad en la supervivencia
- crecer y desarrollarse
- hacerlo en forma equilibrada; esto es, con armonía interna y externa

De lo que resulta que la estrategia puede considerarse como la respuesta concreta y particular que cada empresa - **organización económica-** da a las anteriores exigencias.

Pero todo ello cobra sentido, sólo si consideramos al organismo en relación con su medio ambiente o entorno, al cual sirve, del cual depende y del que obtiene sus insumos y recursos principales.

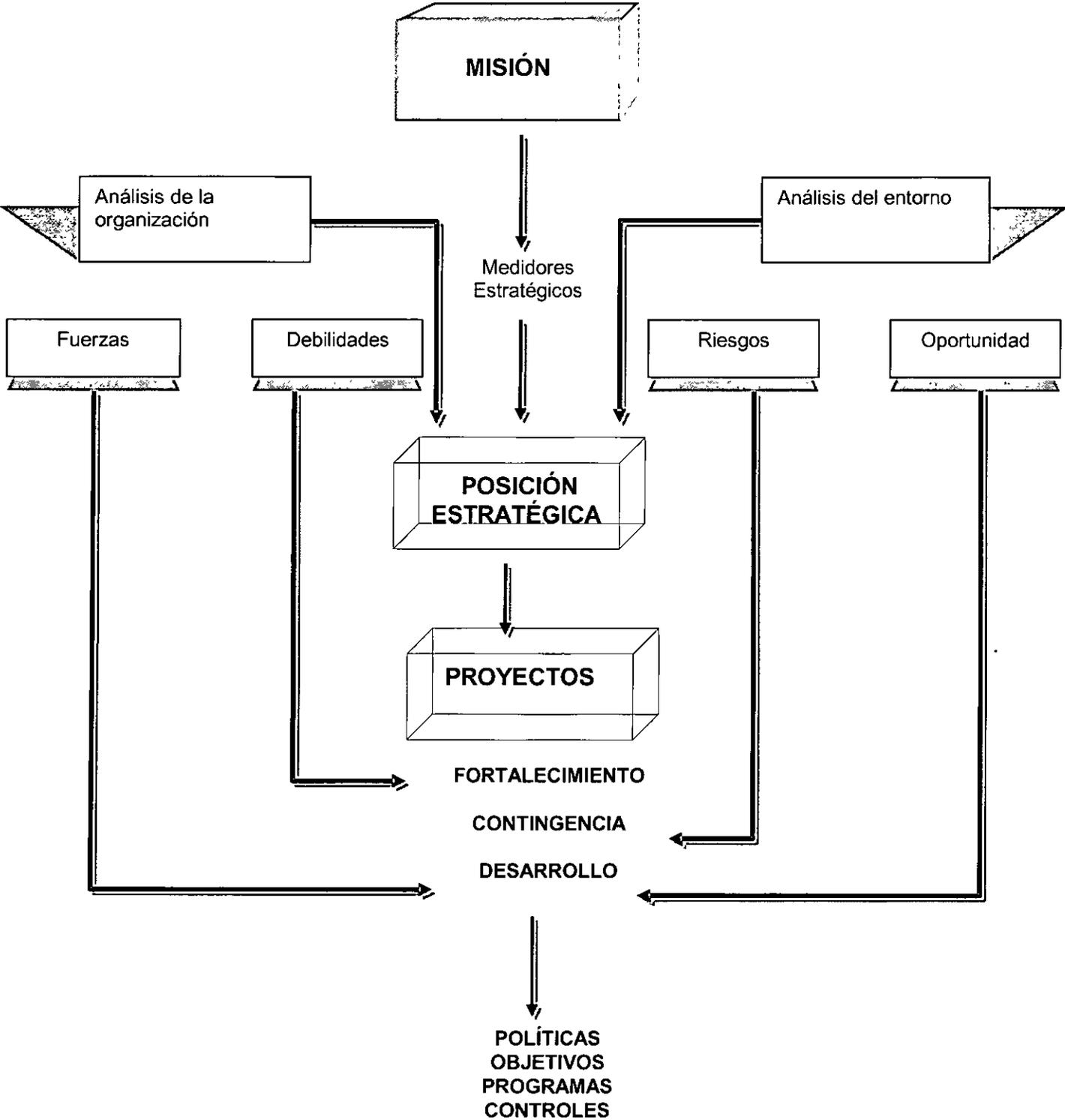
En este proceso de relación con el medio ambiente, la armonía y el equilibrio resultan necesarios para los organismos vitales de la empresa. Por eso es que cualquier decisión gerencial de tipo táctico u operativo acerca de alguna de las funciones o actividades particulares, debe no sólo estar de acuerdo sino contribuir a los objetivos estratégicos y a la supervivencia, al crecimiento, al desarrollo y a la armonía de la totalidad del negocio y no sólo a una parte del mismo.

La función principal de la estrategia es aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta el organismo e identificar las circunstancias del medio que permitan lograr el objetivo planteado a partir de esos recursos. El juego de decisiones que se debe dar y que se plantean a partir del conocimiento del medio, los recursos propios y de los objetivos propuestos, es lo que conocemos como estrategia.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<p><b>1</b></p>	<p><b>Analizar la posición de la empresa y su proyección a largo plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dónde estamos y cuál es el negocio actual</li> <li>➤ Dónde se requiere estar en el futuro. En que tiempo.</li> <li>➤ Calificar la capacidad de innovar mercados, productos y servicios de la empresa.</li> <li>➤ Cuantos recursos se aplican a asegurar la permanencia y cuantos al crecimiento</li> <li>➤ Evaluar los recursos humanos, financieros y tecnológicos con que se cuenta para construir el futuro</li> <li>➤ Analizar fuerzas y debilidades de la organización</li> </ul>
<p><b>2</b></p>	<p><b>Analizar el entorno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar las circunstancias sociales, económicas, laborales, políticas, tecnológicas, etc. que efectuará la empresa a corto y mediano plazo, tanto a nivel nacional como internacional.</li> </ul>
<p><b>3</b></p>	<p><b>Analizar el sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reflexionar sobre circunstancias y cambios que afectarán el sector al que la empresa pertenece a corto y mediano plazo: reglamentaciones, tecnología, demandas de empleados, y sindicatos, competencia internacional</li> <li>➤ Conocer las exigencias y necesidades de los consumidores y cliente</li> <li>➤ Conocer los requerimientos de proveedores</li> <li>➤ Analizar las fuerzas y debilidades de los principales competidores</li> </ul>
<p><b>4</b></p>	<p><b>Convertir el análisis en objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar los objetivos estratégicos de la organización</li> <li>➤ Buscar la ventaja competitiva</li> <li>➤ Determinar los factores a través del éxito</li> <li>➤ Formular la estrategia del negocio</li> <li>➤ Determinar los objetivos funcionales</li> <li>➤ Implantar un proceso de administración por objetivos</li> </ul>

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESQUEMA GENERAL



## MISIÓN

- Ideales y expectativas de los socios y directivos (qué se quiere hacer, para qué es la empresa)
- Definición del negocio (productos - servicio/mercados)
- Qué caracteriza o distingue (competencia, imagen)
- Consecuencias ante diversos sectores (socios, directivos, clientes, proveedores, personal)
- Medidores / resultados

**ÁREAS DE  
RESULTADOS  
CLAVES  
GENERALES**

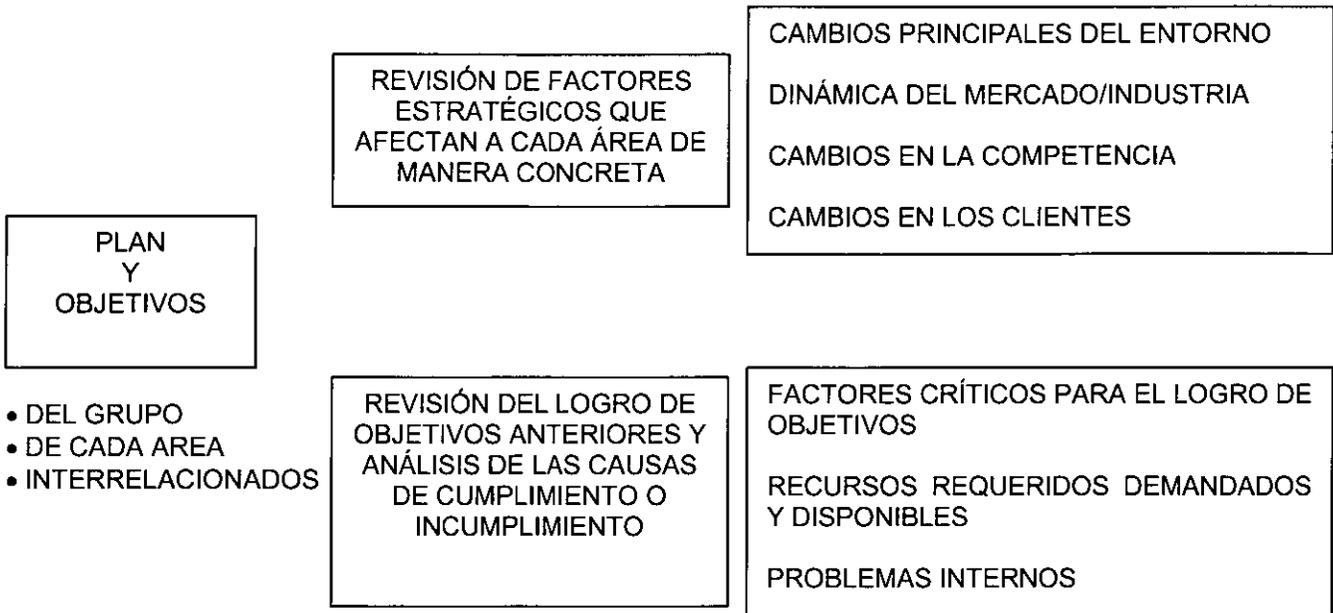
- **COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:** Cumplimiento de la cuota, participación en el mercado, crecimiento, expansión, diversificación, distribución.
- **OPERACIÓN Y PRODUCTO:** Cumplimiento de la cuota, innovación, diversificación, productividad técnica, calidad, satisfacción y servicio a clientes.
- **RECURSOS FINANCIEROS:** Rentabilidad, liquidez, rotación, costo y rendimiento, protección de los activos.
- **RECURSOS HUMANOS:** Plantilla, rotación, capacitación, motivación.
- **CLIMA LABORAL:** Ambiente laboral, ausentismo, accidentes y seguridad, relaciones con sindicato.
- **ORGANIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:** Planes, políticas, procedimientos, sistemas de información y control.
- **IMAGEN, RELACIONES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Cumplimiento de disposiciones legales, representación en distintos foros, influencia en el medio, participación social en la comunidad.
- **CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES:** Calidad de servicios y productos, quejas y devoluciones, cumplimiento de estándares.
- **PRODUCTIVIDAD:** Productividad técnica, rendimiento de la mano de obra, rendimiento de los equipos. Productividad económica, rendimiento de costos, márgenes.
- **INNOVACIÓN Y DESARROLLO:** Continuo, en todas las áreas de resultados anteriores.
- **RENTABILIDAD Y UTILIDADES:** Rentabilidad de las inversiones y el capital, beneficios netos.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Internacional y local
  
- Factores:
  - ⇒ Económicos
  - ⇒ Políticos
  - ⇒ Sociales
  - ⇒ Laborales
  - ⇒ Culturales
  - ⇒ Familiares
  - ⇒ Legales
  
- **Competencia** (análisis y evaluación)
  
- **Mercado** (dinámica y atracción)
  
- **Abastecimientos** (recursos demandados)
  
- **Clientes (consumidores)**
  - ⇒ Hechos significativos del entorno
  - ⇒ Riesgos y oportunidades

**REUNIÓN DE PLANEACION**

**MODELO A SEGUIR**



**El proceso se efectúa en dos fases:**

Antes de la reunión se analizara, en relación a cada persona y área, tanto los factores estratégicos que le afectan de manera concreta, como las fuerzas o problemas existentes en el logro de los objetivos del año anterior. A la reunión se llega con el análisis hecho y con propuestas específicas.

Durante la reunión se presenta el análisis previo y se discuten y concretan los objetivos para el próximo año, en tres niveles: de todo el grupo, de cada área e interrelacionados. Asimismo se determinan los planes necesarios para alcanzar los objetivos.

### REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

ENTORNO GENERAL	
Revise los siguientes factores. Identifique los <b>cambios y aspectos críticos</b> que le afectan	
Factores económicos	
Factores políticos	
Factores demográficos y sociales	
Factores laborales	
Factores legales	
Factores tecnológicos	
Aspectos críticos y cambios que le afectan	
Riesgos principales	
Oportunidades principales	
Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período	

### REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

<b>DINÁMICA DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA</b>
Revise los siguientes factores. Identifique los <b>cambios y aspectos críticos</b> que le afectan
Crecimiento o evolución de la demanda
Ciclicidad de la demanda
Factores básicos de rentabilidad
Tendencia de la estructura y capacidad instalada en la industria
Fuerza y acciones de la competencia
Disponibilidad de recursos y abastecimientos
Distribución y concentración de clientes
Elasticidad de los precios/ calidad
Tendencia de las regulaciones legales
Diversificación/ reducción de servicios
Evolución de la tecnología
Aspectos críticos y cambios que le afectan
Riesgos principales
Oportunidades principales
Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

### REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

COMPETENCIA
Revise los siguientes factores. Identifique los <b>cambios y aspectos críticos</b> que le afectan
Competidores principales, tipos, clasificación y características
Acciones que han tomado sobre el mercado
Acciones que pueden tomar
¿Cuáles son los factores básicos que determinan la participación en el mercado?
¿Cuáles son los factores básicos de competencia? Precio, servicio, calidad, productividad, imagen, tecnología
¿Cómo se compara con sus competidores en los factores anteriores? Ventajas y desventajas
Aspectos críticos y cambios que le afectan
Riesgos principales
Oportunidades principales
Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

## EVALUACIÓN DE COMPETIDORES

<b>Competidor:</b>	<b>Producto:</b>	<b>Evaluación Global:</b> -5 A +5
--------------------	------------------	--------------------------------------

Factor	Prioridad	Nosotros vs. Competidor											Observaciones
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
Precio													
Calidad													
Penetración Mercado													
Publicidad													
Promoción													
Presentación													
Distribución													
Servicio Clientes													
Variedad Productos													
Tecnología													
Integración													
Recursos Financieros													
Personal													

### REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

CLIENTES
Revise los siguientes factores. Identifique los <b>cambios y aspectos críticos</b> que le afectan.
¿Quiénes son los clientes? Clasificación por tipo, zona, volumen, distribución
¿Qué necesidades objetivas de los clientes satisfacemos?
¿Qué necesidades subjetivas de los clientes satisfacemos?
¿Qué imagen tenemos ante nuestros clientes? En relación a la calidad, el precio, el servicio
¿Cuáles son los puntos críticos de satisfacción de los clientes?
¿Cuáles clientes o mercados nuevos se pueden desarrollar?
Aspectos críticos y cambios que le afectan
Riesgos principales
Oportunidades principales
Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

## REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

<b>ASPECTOS INTERNOS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
Revise los siguientes factores. Identifique las <b>fuerzas y debilidades</b> que intervienen en el logro de sus objetivos	
Fuerza competitiva:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación y control del mercado</li><li>• Calidad relativa</li><li>• Precio relativo</li><li>• Distribución y servicio</li><li>• Nuevos productos y servicios</li><li>• Tecnologías propias</li><li>• Costo relativo de operación</li><li>• Imagen</li><li>• Fuerza gerencial</li></ul>	
Apoyos y recursos internos	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li><li>• Clima laboral</li><li>• Instalaciones y equipo</li><li>• Apoyos y recursos administrativos</li><li>• Organización, métodos y procedimientos, sistemas de información y control</li><li>• Recursos financieros</li></ul>	
Aspectos críticos que le afectan y/o le apoyan	
Debilidades principales	
Fuerzas principales	
Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período	

**ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Mal. limitante crítico. Muy débiles					3. Promedio. Sólido y adecuado. Regular					4. Superior. Sin problemas. Fuertes				
2. Inferior. Disminuye y preocupa. Débiles										5. Líderes. Capacidad disponible. Muy fuertes				
Recursos Financieros					Recursos Humanos					Recursos Mercado				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Redituabilidad					Ambiente laboral Directivos					Magnitud del mercado				
% Marginalidad					Ambiente laboral Gtes. Medios					% de participación				
Rotación Cartera					Ambiente laboral Personal clave					Número de clientes				
Rotación Inventarios					Ambiente laboral Vendedores					% de distribución				
Rotación Proveedores					Ambiente laboral Empleados					Imagen de los productos				
Rotación Activos fijos					Ambiente laboral Obreros					Gastos de venta / Cliente				
Liquidez					Ambiente laboral Temporales					Gastos de venta / Pedido				
Solvencia					Rotación de personal					Organización de ventas				
Apalancamiento					Ausentismo					Ventas / Proveedor				
Costo del capital					Accidentes					Publicidad				
Control presupuestal					Creatividad innovadora					Promociones				
Operación vs. punto equil.					Responsabilidad					Material de propaganda				
Flujo de efectivo					Preparación técnica					Exportaciones				
Dividendos					Programas de capacitación					Preciso				
Administración fiscal					Prestaciones					Mecánica de distribución				
Auditoría interna					Integración					Servicio a clientes				
Control de gastos fijos										Especialización de productos				
Dependencia divisas														
Recursos Tecnológicos					Recursos Administrativos					Recursos Producción				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Patentes y Marcas					Sistema de información					Ubicación plantas				
Desarrollo nuevos productos					Comunicaciones internas					Espacio disponible				
Tecnología					Liderazgo					Vida útil equipo				
Organización investigación					Administración por objetivos					Obsolescencia				
Imagen empresa					Organización					Eficiencia				
Diversificación					Métodos y procedimientos					Producción / Trabajador				
Dependencia técnica					Informática					Insumos nacionales				
					Velocidad de reacción					Calidad				
					Personal Staff / Productivo					Importaciones				
										Costo de materiales				

## **ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA**

- Identificación de unidades de negocios
- Determinación del desarrollo o atracción del mercado
- Determinación de la fuerza competitiva
- Formulación de estrategias básicas
- Análisis de implicaciones y consecuencias (medidas y políticas)

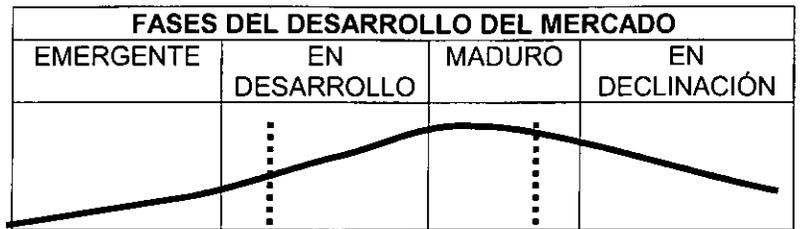
## **EVALUACIÓN DE LA FUERZA COMPETITIVA**

- Participación
- Control sobre el mercado
- Calidad relativa
- Precio relativo
- Distribución y servicio
- Nuevos productos
- Tecnologías propias
- Intensidad de la inversión
- Costo relativo de producción
- Imagen
- Fuerza gerencial

## **EVALUACIÓN DE LA ATRACCIÓN DEL MERCADO**

- Crecimiento real de la demanda
- Rentabilidad de la industria
- Ciclicidad de ventas
- Fuerza de la competencia
- Disponibilidad de materia prima
- Concentración de compradores
- Elasticidad de los precios/calidad
- Capacidad industrial instalada
- Grado de regulaciones
- Líneas de productos
- Número de participantes

**SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**



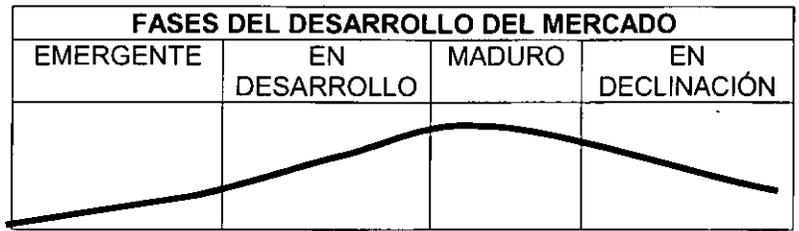
Posibilidades de mercado Fuerza competitiva	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
	ALTA		
	Invertir Crecer	Ganar Proteger	
MEDIA			
BAJA			Recoger Eliminar

Invertir / Crecer
✓ Mejorar la participación en el mercado.
✓ Adecuar el precio para lograr participación en el mercado
✓ Desarrollar nuevos productos
✓ Incrementar la capacidad de producción
✓ Ampliar la fuerza de ventas y el sistema de distribución

Ganar/ Proteger
✓ Mantener la participación en el mercado.
✓ Optimizar los márgenes de utilidad
✓ Diferenciar los productos
✓ Segmentar los mercados
✓ Incrementar la eficiencia

Recoger/ Eliminar
✓ Cambiar la participación en el mercado para obtener utilidades
✓ Sostener los precios y los márgenes de utilidad
✓ Reducir la línea de productos
✓ Liberar la capacidad
✓ Reducir la fuerza de ventas

**ESTRATEGIAS NATURALES**



Desarrollo inicial del mercado	22222	222		
Penetración en el mercado	22222	22222		
Mantenimiento		222	22222	22
Mismos productos - Nuevos mercados	222	22222	222	
Nuevos productos - Mismos productos		22222	22	
Nuevos productos - Nuevos mercados			22222	
Integración hacia atrás		22	22222	
Integración hacia adelante			22222	
Aumento de capacidad	22	22		
Racionalización del mercado		22222	22222	
Racionalización de la distribución		222	22222	22
Racionalización línea de productos	2	22222	22222	2222
Racionalización de la operación			22222	2222
Eficiencia tecnológica	2	22222	22222	
Eficiencia de métodos		22	22222	2222
Reducción de costos y gastos		2	22222	2222
Vacilación calculada		2	22222	
Explotación			22222	2
Supervivencia			2	2222
Abandono			2	2222

## **PRINCIPALES ESTRATEGIAS**

### **DESARROLLO INICIAL DEL MERCADO**

Invertir en la creación de una demanda primaria para un nuevo servicio o producto.

### **PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

Incrementar la participación en el mercado mediante el manejo de mercados y líneas de productos o servicios. Mejorar el servicio y la distribución, intensificar la publicidad, mantener precios favorables.

### **MANTENIMIENTO**

Ejecutar aquellas estrategias requeridas para mantener la posición competitiva actual de la unidad de negocios con los productos existentes.

### **MISMOS PRODUCTOS - NUEVOS MERCADOS**

Expandir los mercados existentes por localidad geográfica o segmento a propósito de los productos o servicios ya existentes.

### **NUEVOS PRODUCTOS - MISMOS MERCADOS**

Desarrollar, ampliar o reemplazar productos en las líneas actuales, para promoverlos en los mercados ya existentes.

### **RACIONALIZACIÓN DEL MERCADO**

Concentrar el mercado de una unidad de negocios, reduciéndolo a sus segmentos más rentables o de mayor volumen. Incluye la reducción o concentración geográfica, con el propósito de afinar el enfoque de mercado.

### **RACIONALIZACIÓN DE LA DISTRIBUCION**

Concentrar el sistema de distribución, reduciéndolo a una red más eficaz. Puede incluir la reducción o deceleración de un plan de apertura de distribuidores o una reducción geográfica de la extensión de la red.

### **RACIONALIZACIÓN DE LA LINEA DE PRODUCTOS**

Disminuir la línea de productos o servicios con el propósito de concentrarse en lo más rentable.

### **RACIONALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN O LA PRODUCCIÓN**

Incrementar la estandarización de las operaciones y subcontratar algunos aspectos de las operaciones actuales.

### **EFICIENCIA TECNOLÓGICA**

Mejorar la eficiencia de los sistemas operativos y de producción, mediante cambios en la planta física, los equipos o los procesos.

**EFICIENCIA DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

Invertir en encontrar nuevas formas de ejecutar las tareas actuales. Mejorar el funcionamiento. Implantar nuevas tecnologías en cuanto a métodos y procedimientos de trabajo, mejorar los sistemas.

**REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS**

Disminuir los costos de manera paulatina pero uniforme, priorizando las áreas de acuerdo a su importancia y trascendencia.

**VACILACIÓN CALCULADA**

Disminuir el ritmo, establecer demoras en los programas de inversión o crecimiento. No se refiere a la reducción de los gastos de operación o mantenimiento necesarios para la marcha normal del negocio.

**EXPLOTACIÓN**

"Desvestir" a la unidad de negocios, reduciéndola a sus componentes más rentables y reinvertir los resultados para reforzar solo las operaciones más exitosas.

**SUPERVIVENCIA**

Mantener a la unidad en existencia durante períodos de condiciones de mercado adversas, eliminando al máximo funciones y servicios no indispensables.

**ABANDONO**

Deshacerse de una unidad de negocios como resultado de la poca viabilidad de su operación en el conjunto total, en vista de la dificultad de su mantenimiento frente a situaciones de mercado o de competencia.

## FORMULACIÓN DE PROYECTOS

- DE FORTALECIMIENTO (FRENTE A DEBILIDADES)
- DE CONTINGENCIA (FRENTE A RIESGOS)
- DE DESARROLLO (FUERZAS Y OPORTUNIDADES)
- POR AREAS Y FUNCIONES:
  - MERCADOTECNIA
  - FINANZAS
  - OPERACIÓN
  - RECURSOS HUMANOS
  
- POLÍTICAS
- OBJETIVOS
- PROGRAMAS
- CONTROLES

**REVISIÓN DE RESULTADOS ANTERIORES**

OBJETIVOS DEL PERIODO ANTERIOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO

ANÁLISIS DE CAUSAS
Recursos insuficientes o inadecuados
Capacidad insuficiente en los responsables
Falta de viabilidad real del objetivo
Problemas del entorno, regulaciones, competencia
Falta de previsión
Problemas de equipo, procedimientos o métodos
Problemas internos
Excesivos objetivos, cambios de prioridades, falta de organización

ACCIONES CORRECTIVAS QUE FALTARON

OBJETIVO A RETOMAR PARA EL PRESENTE PERIODO (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

### ASPECTOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO

Al planear sus objetivos para el próximo período, deben de considerarse los aspectos de calidad, productividad y desarrollo e innovación, referidos a sus propias **áreas claves de resultados**. Ello evita caer en el cumplimiento de los objetivos rutinarios de manera repetitiva. Considerando lo que en este sentido se pudo o no lograr desde el ejercicio anterior.

#### **CALIDAD**

Considere aquellos aspectos clave que eleven la calidad de sus propios resultados, dentro de sus funciones o responsabilidades

Determine los indicadores o medidas de la calidad de sus propios resultados

#### **PRODUCTIVIDAD**

Considere aquellos aspectos clave que eleven la productividad de sus propios resultados, dentro de sus funciones o responsabilidades

Determine los indicadores o medidas de la productividad de sus propios resultados

#### **INNOVACION Y DESARROLLO**

Considere, dentro de su propia área de trabajo, aquellas innovaciones y planes de mejora, que impulsen un desarrollo creciente y eviten caer o conformarse con resultados rutinarios ¿Qué puede mejorarse?

**Qué debe considerar, de los aspectos anteriores para incluir en los objetivos del próximo período**

**OBJETIVOS**

PUESTO:	EMPRESA:
RESPONSABLE:	PERIODO:
REPORTA A:	

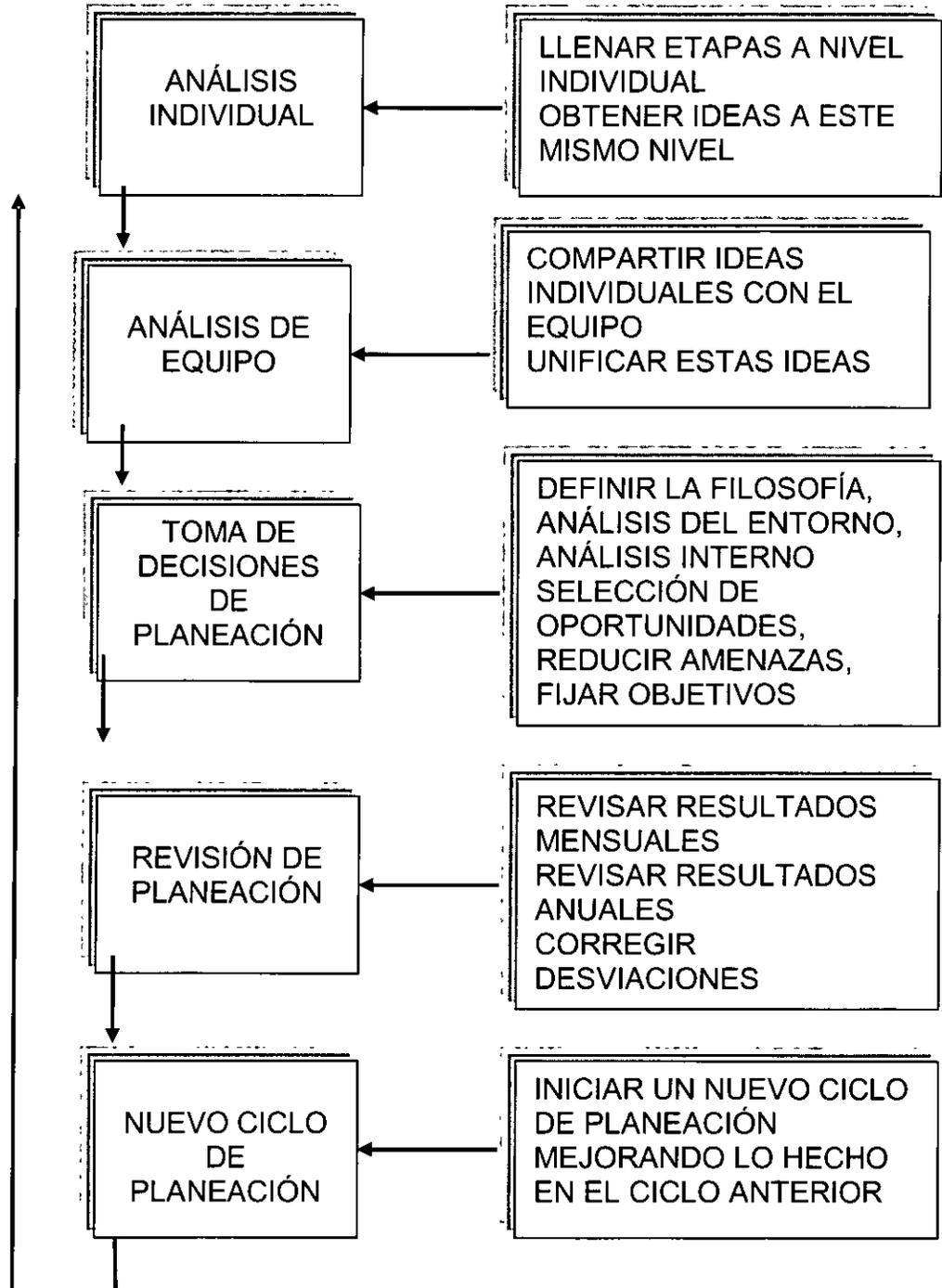
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
------------------------

AREAS DE RESULTADOS	OBJETIVOS	FECHA O PLAZO	ESPECIFICACIONES (CANTIDAD, CALIDAD, COSTO)

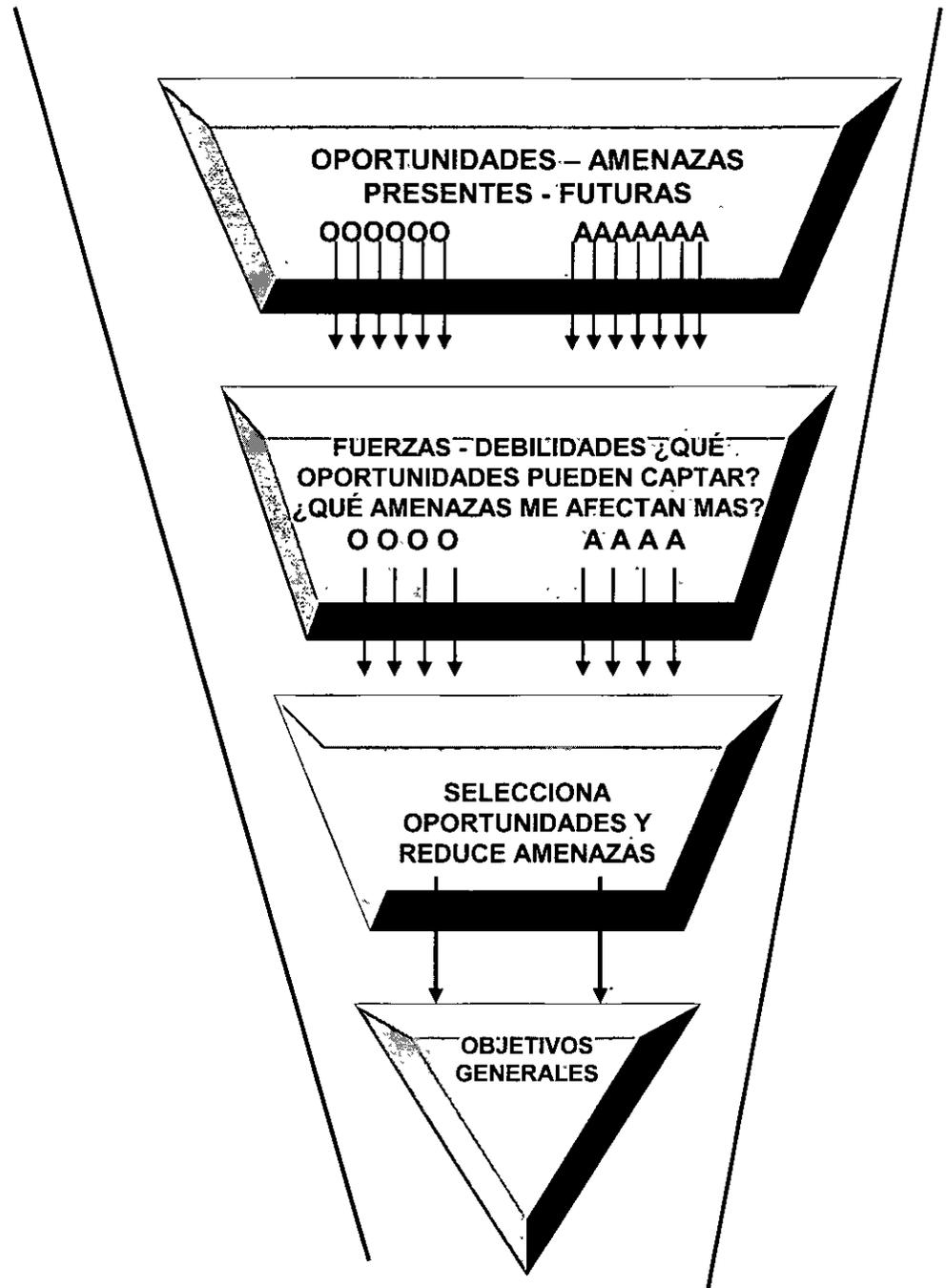
**MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE RESULTADOS Y OBJETIVOS**

ÁREAS DE RESULTADOS Y OBJETIVOS DEL NIVEL SUPERIOR	ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3	ÁREA 4	ÁREA 5

# PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



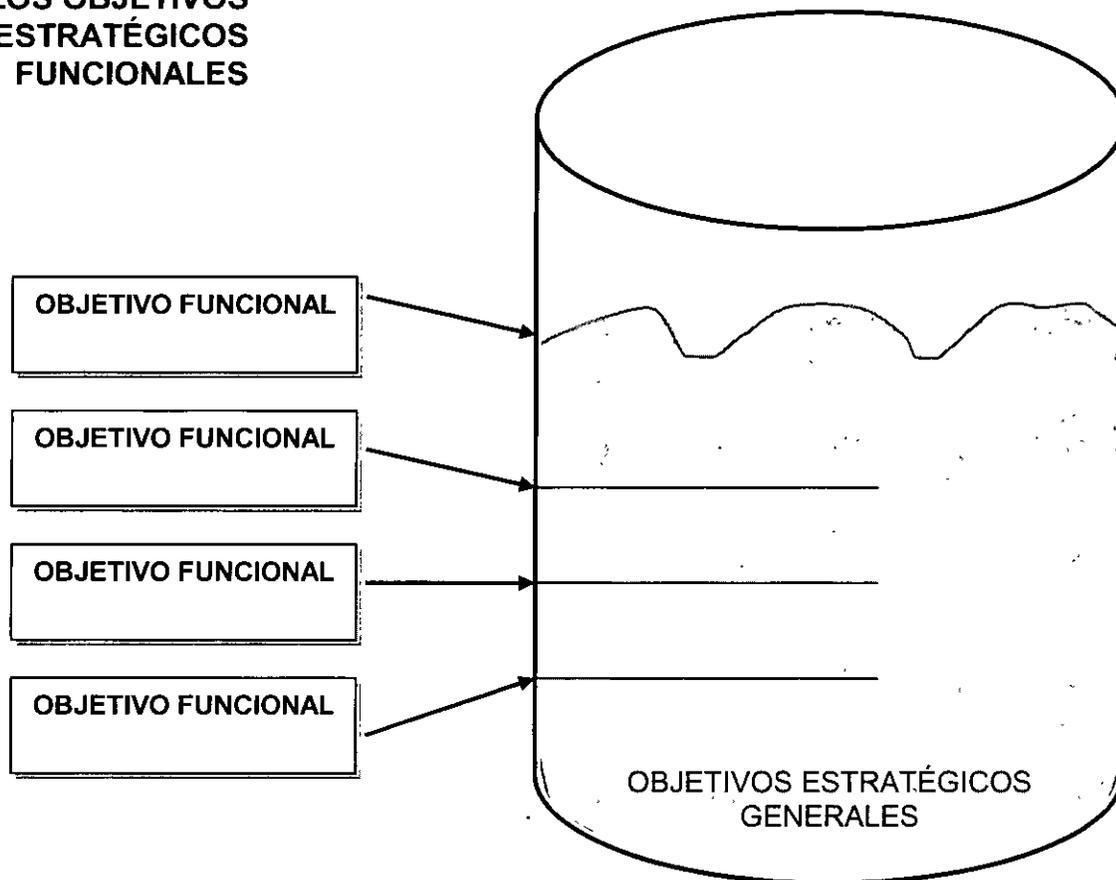
**NÚCLEO DE  
NEGOCIO**



Objetivos Generales de la planeación estratégica:

- La selección de oportunidad del entorno
- La reducción o eliminación de una amenaza
- El reforzamiento de una ventaja competitiva o fuerza interna
- La eliminación de una debilidad interna

**DE LOS  
OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
GENERALES A  
LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
FUNCIONALES**



- Los objetivos estratégicos generales deben polarizar a todos los objetivos funcionales
- La razón de ser de los objetivos funcionales son los objetivos generales
- Un objetivo funcional existe en relación a los objetivos generales

**OBJETIVOS  
GENERALES DE LA  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA**

Un objetivo puede definirse como:

1. La reducción de una amenaza del entorno.

2. La selección de una oportunidad.

3. El reforzamiento de una fuerza interna.

4. La reducción de una debilidad crítica interna.

**OBJETIVOS DE LA  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA**

AYUDAR A LA  
DIRECCIÓN A DEFINIR  
SU FILOSOFÍA

ACLARAR EL  
ENTORNO Y CREAR  
ESCENARIOS DE  
FUTURO

DIAGNOSTICAR  
OPORTUNIDADES Y  
AMENAZAS DEL  
ENTORNO A  
MEDIANO Y LARGO  
PLAZO

DIAGNOSTICAR  
FUERZAS Y  
DEBILIDADES DE LA  
EMPRESA

SELECCIONAR  
OPORTUNIDADES,  
REDUCIR AMENAZAS

LOGRAR OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
GENERALES

LOGRAR OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
FUNCIONALES

ENCONTRAR  
GRANDES  
DISCREPANCIAS  
ENTRE LO QUE  
SOMOS Y  
QUEREMOS SER

FORTALECER  
POTENCIAL.  
DISMINUIR  
DEBILIDADES

DIAGNOSTICAR  
CAPACIDAD REAL  
DEL SISTEMA

**ANÁLISIS DE  
TENDENCIAS DE  
CAMBIO PARA LA  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA**

El siguiente cuestionario ha sido diseñado con la intención de proporcionar un diagnóstico previo de nueve áreas de funcionamiento de las organizaciones, y con ello proporcionar una visión rápida de aquellas áreas que requerirán de una decisión de mejora.

Las nuevas áreas a analizar son las siguientes:

Organización

Planeación

Políticas de crecimiento

Finanzas

Personal

Recompensas

Mercado

Producción

Procesamiento de datos

Cada una de las preguntas contiene un gradiente para responder que va de mucho por mejorar a muy poco por mejorar. Intencionalmente se han eliminado los números 5 y 6 en el gradiente a responder, para evitar caer en los términos medios. Por favor encierre un solo número para cada una de las preguntas.

**ORGANIZACIÓN**

1. De centralizada (por funciones

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Piramidal. Jerarquizada

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Servicios corporativos amplios con mucho poder (Estado Mayor)

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Hacia descentralizada (unidades de negocio)

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Horizontal. Menos capas administrativas

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Servicios corporativos mínimos (grupos de servicio)

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

**PLANEACIÓN**

1. Proceso secuencial de planeación en cascada

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Dirección y estrategias centrales

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. De arriba abajo

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Proceso de planeación paralelo

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Planificación descentralizada (centros de utilidad)

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

De abajo hacia arriba

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

**POLÍTICAS DE CRECIMIENTO**

1. Orientación masiva hacia el mercado

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Orientación a la participación en el mercado

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Diversificación no relacionada

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Orientación hacia nichos de mercado

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Evaluación de la rentabilidad del producto y de la venta

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Concentración en los productos básicos relacionados

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

**FINANZAS**

1. Instrumentos de deuda

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Financiamiento a largo plazo

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Venta de acciones

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

4. Moneda extranjera estable

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Instrumentos de liquidez

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Financiamiento a corto plazo

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Compra de acciones

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Moneda extranjera inestable

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

**PERSONAL**

1. Especialista o generalistas

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Piezas de un rompecabezas fácilmente intercambiable

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Individualismo. Estrellas

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

4. Estilo dictatorial

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

5. Relaciones padre/niño

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

6. Lealtad. Antigüedad

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

7. Fuerza manual

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

8. Centrado en el puesto

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Polivalentes: generalistas y especialistas

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Emprendedores. Organos de un organismos

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Trabajos en equipo

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Estilo participativo

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Relaciones adulto/adulto

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Talento. Confiabilidad

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Fuerza mental

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Centrado en la misión

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

## RECOMPENSAS

1. A largo plazo. Vía acciones

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Sólo económica, psicológica y social

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Compensación diferida y diluida

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

4. Beneficios estandarizados

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

5. Contratos grupales e individuales

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

A corto plazo. Liquidez inmediata

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Mixta

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Bonos en efectivo. Participación en las ganancias

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Beneficios desiguales: participación en las ganancias de acuerdo con aportaciones a resultados

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Mixta

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

## MERCADO

1. Competencia local

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Competencia internacional

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

2. Programas de mercado a nivel nacional (Escopeta de caza)

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Programas de mercado regionales con objetivos fragmentados (Rifle de precisión)

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

3. Énfasis en el producto

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Énfasis en el servicio y condiciones de entrega

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

4. Homogeneidad del cliente

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Pluralismo y segmentación

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

5. Producción homogénea

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Innovación a la medida del cliente

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

6. Énfasis en las necesidades del cliente

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Énfasis en los caprichos del cliente

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

7. Énfasis en los productos originales

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Búsqueda de productos originales

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

8. Orientación a precios bajos

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Orientación a valor agregado

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

## PRODUCCIÓN

1. Grandes complejos manufactureros

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Unidades de producción pequeñas y flexibles

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

2. Integración vertical

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Subcontratación

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

3. Dependencia de personal calificado

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Automatización y robótica

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

4. Grandes inventarios

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Justo a tiempo

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

5. Tiempos largos entre pedido y entrega

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Tiempos cortos entre pedido y entrega

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

6. Medios de producción local

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Manufactura subcontratada en otras partes

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

7. Normalización

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Flexibilidad

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

**PROCESAMIENTO DE DATOS**

1. Centralizado. Énfasis alto en controles

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

2. Procesamiento y análisis en periodos

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

3. Cartas, comunicación oral, informes

1	2	3	4
---	---	---	---

Mucho por mejorar

Local. Alto nivel de autonomía

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Énfasis en terminales y tiempos deseados

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar

Transmisión electrónica de datos

7	8	9	10
---	---	---	----

Muy poco por mejorar