
CAPITULO 2. MARCO TEORICO

Cada empresa necesita para su funcionamiento una serie de decisiones, que van desde el tipo general hasta las específicas; estas decisiones se complican en la medida que la empresa crece por lo que, el crecimiento puede ser de forma ordenada o desordenada, dependiendo de la cantidad y calidad de información que se tenga del medio ambiente, así como de la forma de ser y administrar del director.

Una de tantas herramientas que puede utilizar el director en la dirección de su empresa es la Planeación Estratégica.

2.1 ¿QUE ES PLANEACION ESTRATEGICA?

Planeación Estratégica es una herramienta sistemática que sirve para guiar, establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias; así como para identificar debilidades y peligros que rodean a la empresa, con el propósito de alcanzar el futuro deseado por los empresarios, esto es, hacer realidad los sueños, llevando constantemente una comparación entre la realidad y el sueño a alcanzar.

De esta forma la Planeación Estratégica crea un banco de información con objeto de formar un escenario posible y probable sobre el entorno ambiental en el que se encuentra la empresa, la calidad de esta información y sus resultados dependerá de como los directores la utilicen y procesen atendiendo a su imaginación, creatividad y juicio analítico. Por tanto es posible opinar que la Planeación Estratégica forma un modo de pensar, una actitud y un modo de vida organizada.

Otro aspecto importante es que busca dirigir el futuro de las decisiones tomadas en el presente, esto es, no responder a la pregunta ¿Qué deberá hacer la organización en el futuro?, sino ¿Qué debemos hacer en el presente para llegar a hacer lo que queremos?

Por otra parte es importante mencionar que la Planeación Estratégica tiene que ser implementada por el director de la empresa, por ser, en primera instancia quien debe comprometerse con ella.

De lo anterior se puede expresar que la aplicación de la Planeación Estratégica, sirve como una transición ordenada entre la posición actual de una empresa y la que desea en el futuro.

2.1.1 LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para implementar la Planeación Estratégica existen algunas limitaciones, tales como:

Medio Ambiente diferente al esperado, como la planeación esta basada en predicciones, estas pueden fallar por cuestiones inesperadas, tales como: disminución en la actividad económica del país; repentinas disminuciones de precio por un competidor; restricciones gubernamentales (Leyes ecológicas, impuestos, etc.); introducción de productos extranjeros que sustituyan a los de la empresa, entre otros, es por ello que la información que se tenga del medio ambiente debe ser lo más apegado a la realidad y de calidad para aumentar la probabilidad de éxito en alguna toma de decisión.

Resistencia al cambio, dentro de algunas empresas las formas tradicionales de realizar las actividades, reglas y métodos pueden estar muy arraigadas que es y será difícil imponer un cambio, aunque la manera tradicional no sea la adecuada.

Costo de la Planeación, se requiere de un esfuerzo significativo, ya que algunas personas tendrán que dedicar parte de su tiempo, para recabar información y evaluar, por lo que el empresario debe efectuar una relación costo-beneficio, que le permita decidir si la empresa debe solventar los gastos de esta actividad.

Dificultad para Planear, la planeación es una actividad que requiere imaginación, capacidad analítica y selectiva, creatividad, tiempo y alto grado de compromiso para llevarla a cabo, al no existir cualquiera de los dos últimos la implantación de lo planeado puede resultar un fracaso.

Es importante mencionar que a pesar de la existencia de una metodología, está debe apegarse a las necesidades y recursos de cada empresa.

El tamaño de una empresa para determinar la variante de Planeación que debe adoptarse, el tamaño es importante; por ejemplo, en micro y pequeñas empresas el sistema puede ser más sencillo por haber menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Las diferencias más notables en cuanto a estudio son:

Integridad del Sistema, una forma sencilla de utilizar la planeación por primera vez en algunas empresas, puede ser comenzando a realizar una lista de sus principales oportunidades y peligros; fortalezas y debilidades; identificar y evaluar estrategias, con el propósito de explotar las características favorables o evitar situaciones difíciles, basados en los peligros y las debilidades; considerando siempre un presupuesto para cada actividad ha desarrollar.

Grado de formalidad, el proceso de implantación de la Planeación estratégica puede ser altamente formal y profundo o muy informal y por lo tanto superficial, esto depende directamente del tamaño de la empresa, de los objetivos que se quieren alcanzar, y del tipo de director con que cuente la empresa, ya que de él depende la formalidad o informalidad de la planeación.

Existe un grado pequeño de planeación formal cuando las actividades están plasmadas en un documento, contando con responsables y un periodo de tiempo para cumplirlas.

Tiempo, es importante tener en cuenta el factor tiempo, por ser quien determina el inicio y final de algún propósito. Este período de tiempo puede ser programado por el personal involucrado, considerando las actividades y necesidades de la empresa o impuesto por el director.

Contar con un líder, el director general de la empresa, es quién debe estar totalmente comprometido y convencido de que la planeación es una herramienta que le ayudará a administrar la empresa con una mejor visión y llevar a cabo una mejor toma de decisiones con el propósito de aumentar la probabilidad de éxito. De esta forma la personalidad del director determina en gran medida, la personalidad de la empresa.

Con lo anteriormente descrito podemos decir que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro de una empresa, pero si puede ayudar a evitar sorpresas, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.

2.2 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferentes modelos de planeación estratégica dependiendo de las necesidades y complejidades de cada empresa. De esta forma el éxito logrado por una empresa al utilizar cierto modelo de planeación, no garantiza el éxito a otra que lo utilice.

Las etapas de la planeación estratégica, que se siguen en este caso de estudio son:

1. Obtención de la Misión y Objetivos
2. Valores y Principios
3. Diagnóstico de la Situación Actual
4. Análisis de factores positivos
5. Identificación de la problemática
6. Revisión de objetivos
7. Identificación y Rompimiento de paradigmas
8. Desarrollo de Estrategias
9. Plan de negocios
10. Implantación y control

Las etapas anteriores pueden clasificarse de acuerdo al perfil de las personas que desarrollan estas actividades, obteniendo dos divisiones:

- **Zona de planear**, comprendida por las ocho primeras etapas de la planeación estratégica, las cuales pueden realizarse en pocos meses, su ejecución debe estar a cargo de una persona con perfil estratégico o de tipo planeador; con las características que se mencionan a continuación:

PERFIL DEL PLANEADOR

- Visión clara de la oportunidad
- Posee decisiones ágiles
- Trabaja más en gabinete
- Pensamiento a largo plazo
- Buscador de recursos
- Realiza actividades diferentes a las de los demás o realiza actividades similares de manera diferente
- Se pregunta ¿Estoy haciendo lo que debo hacer?

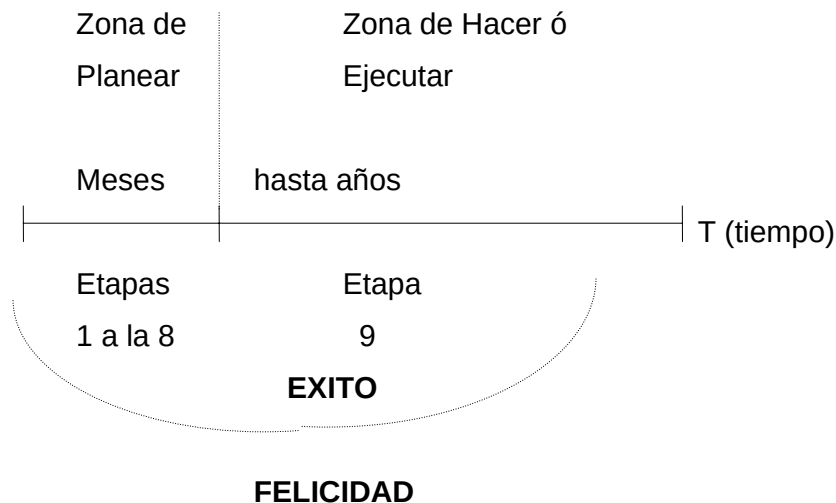
-
- Analiza y resuelve los problemas atendiendo el impacto que ocasionarán
 - El concepto central de él, es la eficacia, entendiéndola como:
 1. Capacidad de producir el efecto deseado
 2. Hacer efectivo un intento o propósito específico
 3. Capacidad de planear, organizar y dirigir acciones
 - **Zona del hacer ó ejecutar**, comprendida por la etapa de implantación y control, donde el tiempo de ejecución puede ser mayor a un año y requiere un perfil operativo o de capataz, este perfil se describe a continuación:

PERFIL DEL HACEDOR O EJECUTOR

- Decisiones poco ágiles
- Trabaja en actividades operativas
- Pensamiento a corto plazo
- Busca controlar recursos
- Realiza actividades mejor que los rivales
- El concepto central es la eficiencia, entendiéndola como:
 1. Proporción de resultados logrados con los esfuerzos utilizados conjuntamente
 2. Capacidad para combinar recursos al más bajo costo en términos de Tiempo, energía y dinero.

Las dos zonas antes mencionadas se representan conforme al período de tiempo que tardan en ejecutarse, mostrada en la siguiente figura 3.

Figura 3
ZONAS DE LA
PLANEACIÓN ESTRATEGICA



Es importante realizar algunas reflexiones acerca de estas dos zonas de la planeación estratégica:

- No es lo mismo **planear** que **hacer**, por ser dos actividades diferentes.
- El verdadero secreto para lograr el éxito en la planeación consiste en pasar de la zona de planeación a la zona de ejecución.
- El planear lleva poco tiempo
- El hacer puede llevar años
- La felicidad, el éxito y el aumento de la autoestima empresarial se logra al pasar a la zona del hacer.
- Todo mundo planea, poca gente hace.
- Las personas que planean tienen un perfil diferente a las personas que hacen o ejecutan.

Concluyendo con la metodología de la planeación estratégica, esta debe ser diseñada para satisfacer las características únicas de cada empresa, es por esta razón que la aplicación de la planeación estratégica no garantiza el éxito de una organización, solo permite contar con un panorama amplio acerca de los factores que influyen en su desarrollo.

Cada etapa de la metodología es descrita a continuación.

2.2.1 MISIÓN Y OBJETIVO

DEFINICIÓN DE MISIÓN

Misión se define como la **razón de ser** de la empresa.

La razón de ser es la identidad que surge al responder las preguntas ¿Porqué existe la empresa? o ¿El porqué está aquí? , no es fácil responderlas y menos explicarlo, pero saber para qué está hoy la empresa es la premisa mayor de cada director. Es por esta razón que el lograr un enunciado de misión resulta un esfuerzo significativo, ya que de este se derivan principios y valores a seguir para el éxito de la empresa.

La obtención o revisión del enunciado de la misión es importante dentro de la planeación estratégica, ya que permitirá más adelante conocer si los esfuerzos realizados por los integrantes de la empresa fortalecen o debilitan la misión o si el enunciado es el correcto para la empresa.

La base de la planeación estratégica es la misión, si no está claramente entendida y expresada, serán los aspectos cotidianos los que interesen al empresario administrar y no el futuro de la empresa. Existe una dificultad para transmitir el concepto filosófico de la misión al personal de la organización, el lograrlo permitirá comprender la existencia, crecimiento y reconocimiento a la empresa.

Algunas características que la misión debe contener, es que debe ser:

- **Trascendente**, se pretende que el concepto de misión prevalezca a través del tiempo y permita diferenciar a la empresa de otras.
Es importante señalar que la misión de cada empresa puede cambiar si el empresario o líder organizacional cambia, claro está que el cambio del enunciado debe estar bien evaluado, por representar la guía de la empresa.
- **Claro**, el enunciado de la misión debe ser expresado de manera sencilla para que sea comprendido por toda persona que lo lea, esto es, debe explicarse por sí mismo.

-
- **Más estratégico que operativo**, esto depende del tipo de pensamiento que tenga el director de la empresa, el cuál puede ser: estratégico u operativo.

Lo ideal es que la misión deba expresarse de forma estratégica con el fin de que el pensamiento logre una visión a largo plazo con el propósito de conquistar posiciones ya sean de índole económicas, sociales, políticas, religiosas, culturales, entre las más importantes. Por otra parte el concepto operativo no es malo ya que busca incrementar la productividad y optimizar la utilización de los recursos de la empresa, pero con una visión a corto plazo.

- **Corto**, el enunciado debe ser expresado lo más compacto posible sin sacrificar la idea o concepto de la misión. Las misiones compactas permiten ser aprendidas y entendidas más fácil que las amplias.

DEFINICION DE OBJETIVO

Objetivo se define como el fin que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

El objetivo es el fin último de la planeación estratégica, en está etapa se deben fijar objetivos para cada área o actividad de la empresa, con el propósito de contribuir al crecimiento ó fortalecimiento de la misma.

Los objetivos fijados deben cumplir con las siguientes características:

- **Claros**, todo persona involucrada en alcanzar el objetivo, debe entenderlo, reduciendo con esto un malentendido en la idea que se desea expresar.
- **Medible**, debe expresarse cuantitativamente ya sea en términos de calidad, costo, porcentaje u otra medida que interese ser alcanzada.
- **Acotado en el tiempo**, debe tener un período de tiempo para ser cumplidos y evaluados.
- **Alcanzable**, el objetivo debe ser práctico y posible de ser cumplido con los recursos de la empresa, porque un objetivo irreal es un derroche de dinero y esfuerzo que tendrá como consecuencia, falta de credibilidad a los objetivos propuestos más adelante.
- **Retador**, el objetivo debe ser agresivo, tendiendo a conducir el esfuerzo un más allá de los límites posibles, es decir, generar un esfuerzo significativo para las personas involucradas.

-
- **Alineado con la misión**, debe apoyar los propósitos de la misión, ya que un objetivo que no contribuye no es productivo, y uno que se opone a la misión se torna peligroso, por lo que el objetivo no debe salirse del contexto que marca la misión.

Resulta importante señalar que sin la formulación y adopción de objetivos la planeación carece de sentido, por ser estos los caminos para lograr el propósito planteado ó soñado.

2.2.2 VALORES Y PRINCIPIOS

En esta etapa se identifican los valores y principios con los que empresarios y empleados se conducen.

VALORES: son los aspectos que permiten distinguir lo importante.

PRINCIPIOS: son las normas y reglas que rigen la conducta y el comportamiento de las personas que integran la empresa.

La cultura organizacional está formada por los valores y principios que la organización adopta del líder de la empresa, es decir, que son su ejemplo (valores y principios), dicha cultura crea un perfil que la permite ser identificada de otras empresas.

2.2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual, se refiere al análisis de datos presentes, creando con ello una base de información la cual será utilizada para implementar el proceso de la planeación estratégica.

Uno de los principales objetivos de este diagnóstico es la identificación y el análisis de las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que representan un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias para lograr un fin determinado, lo que representa un punto crítico en la planeación, por dos razones:

- Primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en las actividades de la empresa, y

-
- Segundo, hay que evaluar y evaluar en forma apropiada estos cambios propiciados por el medio ambiente.

En esta etapa de la planeación estratégica se pretende identificar los factores que han influido en el comportamiento de la empresa y aquellos que han contribuido para lograr su posición actual.

Importante es hacer notar que el diagnóstico debe ser realizado, **buscando la realidad objetiva de la empresa**, el no realizarse de esta manera, la información obtenida será errónea por lo que las estrategias formuladas no contribuirán en el crecimiento o fortalecimiento de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual se divide en los siguientes puntos:

ANALISIS INTERNO, en el se analizan las fuerzas y debilidades de la empresa, donde:

- **Fuerzas**, son las características internas que hacen a la empresa mejor y
- **Debilidades**, son características internas que pueden empeorar la situación de la empresa.

Por lo que, las características internas son aspectos que pueden ser modificados por la empresa, es decir, el director posee control sobre ellos.

ANALISIS EXTERNO, se analizan las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

- **Oportunidades**, son características externas que mejoran la situación de la empresa, y
- **Amenazas**, son las características externas capaces de empeorar la situación de la empresa.
-

Las características externas son aspectos en los que la empresa no posee ningún control, como son: políticas fiscales, inflación, cambios ambientales, variación en la economía mundial, entre otros.

Este diagnóstico de la situación actual pretende generar un panorama objetivo de la presente situación de la empresa, generando con ello una base de datos, con el propósito de identificar lo bueno y lo malo que presenta, además de contribuir en la generación de objetivos y estrategias a seguir para lograr el éxito deseado.

Cabe mencionar que un mal análisis efectuado puede generar planteamientos erróneos y costosos provocando el fracaso o bloqueo en los sueños de los empresarios.

Después de efectuar el diagnostico e identificar las características internas y externas de la empresa se realiza un análisis de factores positivos y una detección de problemas, temas que son desarrollados a continuación:

2.2.4 ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS

En esta etapa se pretende identificar todo lo mejor que tiene la empresa, con el propósito de conocer si es estable o vulnerable, así como el identificar aquellas características que pueden ser explotadas para mejorar la situación actual de la empresa.

Este análisis de factores positivos consta de las siguientes actividades:

- Tomar la lista de fuerzas discutiendo y evaluando cada una de ellas atendiendo al grado de influencia interno que ejercen en el fortalecimiento de la empresa.

Obteniendo de esta manera una lista de forma descendente, empezando por lo mejor o más importante hasta lo menos importante. Ejemplo:

Fuerzas

F1

F2

Fn

De la columna anterior, F1 representa la fuerza más importante y F2 la menos importante, de tal manera que el grado de importancia va disminuyendo hasta Fn.

Está y todas las evaluaciones subsecuentes se realizan a través de una discusión entre el director de la empresa y las personas encargadas de la planeación estratégica.

- Tomar la lista de oportunidades y llevar a cabo una evaluación atendiendo al impacto externo ejercido por cada característica en el desarrollo o crecimiento de la empresa. Obteniendo una lista de forma descendente, empezando por el de mayor influencia hasta el de menor influencia.

Ejemplo:

Oportunidades

O1

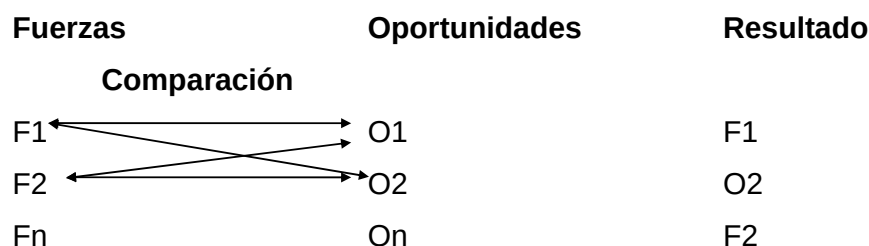
O2

On

De la columna anterior, O1 representa la oportunidad más importante y O2 la menos importante, de tal manera que el grado de importancia va disminuyendo hasta On.

- De las listas obtenidas con anterioridad se realiza una evaluación comparativa entre la mejor fuerza con la mejor oportunidad, atendiendo al impacto que tienen sobre la empresa; la mejor característica se lista en primer término y la otra es comparada con otra de la lista contraria, generando de esta forma una nueva lista, en la que ahora fuerzas y oportunidades están intercaladas de acuerdo al grado de importancia que tiene una sobre la otra.

Esta lista posee las mismas características que las anteriores. Ejemplo:



De la evaluación comparativa se pueden obtener las siguientes listas:

Columna 1	Columna 2
O1	F1
O2	F2
F1	O1
F2	O2

Si de la **comparación** resulta que lo mejor que se tiene es una oportunidad (O1), se dice que la **empresa es altamente vulnerable**, esto es, el medio ambiente influye de manera importante en las actividades de la empresa, por lo que la organización no posee el control de la situación. Columna 1

Por otra parte, si lo mejor que se tiene es una fuerza (F1), la **empresa es estable**, esto quiere decir que la dirección tiene la capacidad para responder de una manera serena a las fluctuaciones del mercado, esto es, posee el control de la situación. Columna 2.

En conclusión el análisis de factores positivos es una clasificación de lo mejor que se tiene a lo menos mejor, obtenido de las fuerzas y oportunidades de la empresa; con la única finalidad de conocer el grado de vulnerabilidad ó estabilidad de la misma, a demás de poder explotar lo mejor de la empresa en su beneficio.

2.2.5 IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA

Para esta etapa de la planeación estratégica, primero definiremos el concepto estratégico y operativo.

Lo **Estratégico** tiene el propósito de tomar decisiones orientadas a conquistar posiciones para la empresa.

Estrategia está relacionada con planes a largo plazo o también con lo importante, entendiendo esto último como algo valioso en función de cada persona u organización.

Este concepto es representado en la figura "A", donde lo estratégico también representa a lo importante, por lo que la siguiente igualdad es cierta.

$$\begin{array}{c} \text{Estratégico} = \text{Importante} \\ E = I \end{array}$$

Lo **Operativo**, consiste en incrementar la productividad y optimizar los recursos de la empresa, como las actividades cotidianas de la organización.

Este concepto está relacionado con lo urgente, expresado como algo que puede o no ser importante y se encuentra en el límite de tiempo.

Por otra parte lo operativo representa a lo urgente, por lo que la siguiente igualdad igual es correcta y también es representado en la figura "A".

$$\begin{array}{c} \text{Urgente} = \text{Operativo} \\ U = O \end{array}$$

De los conceptos estratégicos y operativos antes descritos se desarrolla la figura "A", estructurada por cuatro cuadrantes donde cada uno representa dentro de la planeación estratégica una forma de clasificación para cada amenaza y debilidad de la empresa.

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una de las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo y ubicarlas en los cuadrantes de la Fig. "A"

En el caso de las amenazas, estas son clasificadas según el impacto que generan en la empresa y los problemas que estas generan, su solución puede ser generada de una decisión estratégica (largo plazo) o una decisión operativa (corto plazo).

Por su parte las debilidades identificadas en la empresa son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección ó por la forma de realizar sus actividades operativas.

A continuación se describen cada uno de los cuadrantes de la figura "A":

- **Cuadrante I** contiene los problemas estratégicos y operativos, esto es, son los problemas ocasionados por la forma de dirigir y operar de la empresa.
- **Cuadrante II**, se identifican los problemas estratégicos y que no son operativos. Son problemas que dependen únicamente de la forma de dirigir a la empresa.
- **Cuadrante III**, se encuadra los problemas meramente operacionales (urgentes), que no tienen que ver con la estrategia o visión a largo plazo.
- **Cuadrante IV**, contiene los problemas sin trascendencia, estos son los que no influyen en la estrategia y en la forma de funcionar de la empresa.

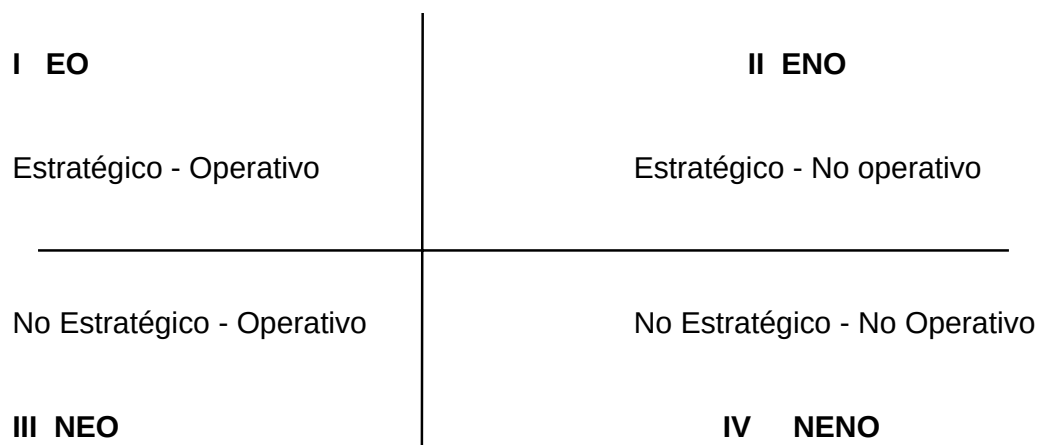
EO= estratégico - operativo

ENO= estratégico - no operativo

NEO= no estratégico - operativo

NENO= no estratégico - no operativo

Fig. "A"

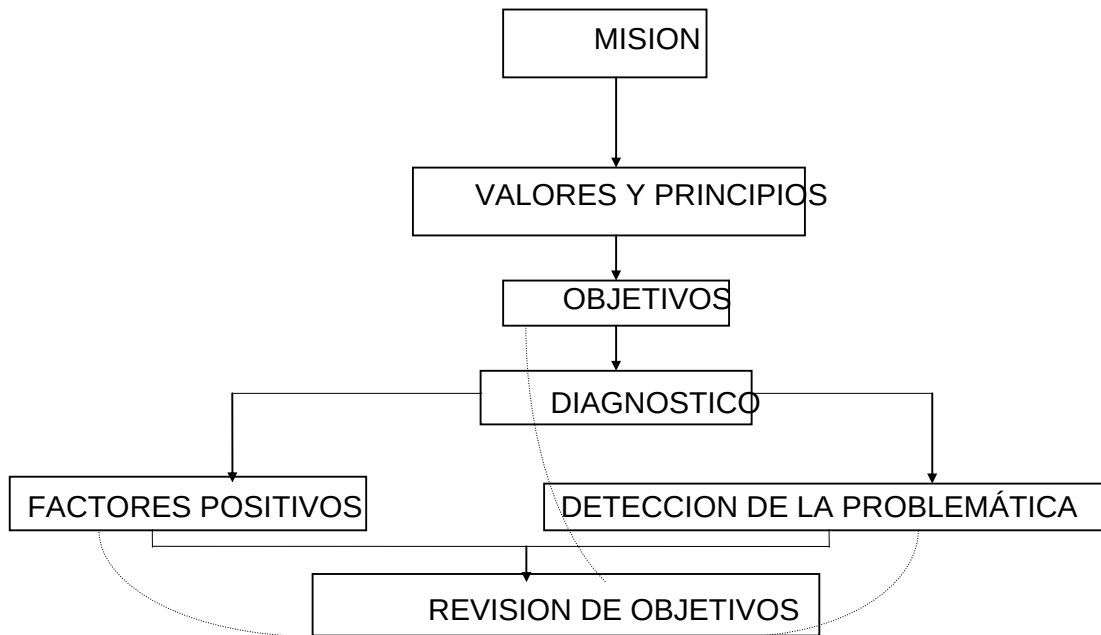


De los cuatro cuadrantes de la figura “A”, se recomienda primero resolver los problemas localizados en el cuadrante I, por ser quienes contribuyen en las actividades operativas y afectan el crecimiento o proyección de la empresa; posteriormente se resolverán los del cuadrante II y por último los del cuadrante III.

Si en lugar de manejar el concepto estratégico y operativo, manejamos el de importante y urgente, es recomendable tener clasificados los problemas en el cuadrante II, donde existe la planeación, que ayuda a cumplir con objetivos y metas trazados, contribuyendo a elevar nuestra autoestima, permitiendo generar metas y objetivos cada vez más ambiciosos.

2.2.6 REVISION DE OBJETIVOS

En el subtema 2.2.1 se dio la definición de lo que significa objetivo y sus principales características. En esta etapa se toma el análisis de factores positivos y la identificación de la problemática realizando una confrontación con los objetivos que la empresa tenía, antes de aplicarse la metodología de la planeación estratégica.



Línea de confrontación

La confrontación tiene por objeto establecer si los objetivos cuentan con las características señaladas y determinar si contribuyen a resolver las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalecer las fuerzas

Si no es así, entonces deben formularse objetivos que cumplan con las características antes mencionadas, ya que del alcance y estructura de ellos depende el desarrollo de estrategias, y el éxito ó fracaso en los planes a largo plazo de la empresa.

Dentro de la planeación estratégica podemos encontrar dos tipos de objetivos:

- Estratégicos
- Operacionales

Objetivos Estratégicos: son aquellos objetivos cuyo propósito es trascender (ir más allá) influyendo en el escenario futurista de la empresa. Estos objetivos buscan resolver problemas vitales, un ejemplo es: la ausencia de una filosofía de mantenimiento en una empresa de transformación y, por ende, de una adecuada programación del mismo. Así los tiempos de paro serán más largos, y sobre todo los no previstos.

Objetivos operacionales: son aquellos que están encaminados a resolver los aspectos cotidianos de la empresa, este tipo de objetivos puede compararse con el siguiente enunciado: es como decir que el propósito de un hombre en la vida es respirar o que el de una persona es acudir a trabajar todos los días hábiles, a estas actividades pueden clasificarse como triviales, es decir sin trascendencia.

Es importante señalar que los dos tipos de objetivos antes descritos son importantes en el desarrollo de una empresa, y que uno apoya al otro, por lo que el alcance de un objetivo estratégico implica el logro simultáneo de un objetivo operativo, en cambio estos últimos pueden lograrse sin los primeros; un ejemplo de lo anterior es: probablemente podremos vender hoy todo lo que produzcamos, pero al descuidar el desarrollo tecnológico, o el diseño de la calidad de nuestro producto, es posible que en el futuro no lo podamos vender en la misma magnitud.

2.2.7 IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS

La definición de paradigma implica aspectos como:

- Son reglas y normas que establecen límites
- Proporcionan bases para resolver exitosamente problemas dentro de esos límites
- Son barreras cuando se desea realizar algún cambio

Es muy fácil decir no a cualquier idea nueva, después de todo, éstas siempre provocan cambios; hacer cosas como se han hecho siempre es menos problemático pero también es mucho más peligroso.

Es importante considerar que las ideas del pasado que han traído éxito hasta el momento no son necesariamente las que permitan lograr el éxito del futuro.

Los paradigmas afectan nuestros juicios y procesos de decisión al influir nuestras percepciones; para anticipar el futuro, es necesario reconocer los paradigmas actuales y estar preparados para enfrentarlos.

Algunas características de los paradigmas son:

- Son comunes, son parte de la vida real y cotidianos
- Son útiles, nos permiten reconocer lo que es importante y enfocan nuestra atención
- Pueden convertirse en la única manera de hacer algo (Parálisis Paradigmático)
- Cada individuo u organización es capaz de cambiar sus propias reglas haciendo la pregunta
¿Qué resulta imposible hoy pero cambiaría radicalmente lo que se esta haciendo actualmente?

Puede decirse que dentro de los paradigmas existen dos tipos los **positivos** que ayudan a **lograr cualquier fin**, y los **negativos** que **impiden** el logro de algún fin o el cambio de este.

Para esta etapa de la planeación estratégica, se tienen que identificar y tratar de romper los paradigmas negativos, esto es, se realiza un análisis profundo de las barreras que impiden el logro de un objetivo, estrategia o meta. Al llevar a cabo dicha identificación se procede a determinar si el paradigma puede romperse o si hay alguna forma de aminorar su influencia, para el logro de algún objetivo.

Es importante señalar que hay paradigmas que no pueden romperse, por lo tanto hay que ver si es conveniente vivir con ellos y que tanto afectan en los planes para alcanzar otros objetivos.

El rompimiento de paradigmas negativos es una labor muy difícil de realizar ya que algunas veces tienen muchos años de vigencia lo que dificulta su rompimiento o cambio, el lograr romperlos puede establecer una nueva forma de vivir y con ello tal vez cosechar más éxitos, de los que se han logrado.

2.2.8 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una estrategia se define como la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario, por lo que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos, metas y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa, y ser una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción del empresario.

Para establecer una estrategia lo primero que se debe realizar es la contestación a la pregunta ¿Como puedo alcanzar ó lograr el objetivo?, que es el problema a resolver.

El responder a la pregunta genera una serie de estrategias las cuales fluctúan dependiendo de la complejidad del objetivo, por tanto si el objetivo es sencillo existirán pocas estrategias, de lo contrario se expresaran varias estrategias, las cuales sin importar la cantidad deben resolver el objetivo, a demás de contribuir con la misión.

Las estrategias son desarrolladas en base a la información obtenida a través del análisis de factores positivos, a la identificación de la problemática, intuición, experiencia y habilidad del estratega, entre otras herramientas.

Una vez identificadas las estrategias, estas deben ser evaluadas efectuando una serie de preguntas que traten de establecer el costo/beneficio generado a la organización y el periodo de tiempo de la estrategia.

Un ejemplo de preguntas efectuadas para evaluar las estrategias son las siguientes:

- ¿Es la estrategia aceptable para la mayoría de los integrantes de la empresa?
- ¿Lo vuelve vulnerable su estrategia ante el poder de uno de sus clientes principales?
- ¿Es su estrategia consistente con las potencialidades, objetivos y políticas internas de la empresa?
- ¿Es la estrategia apropiada a sus recursos monetarios?
- ¿La estrategia es apropiada para la distribución y ubicación existente y futura de la empresa?
- ¿Existen directores disponibles y competentes para implantar la estrategia?
- ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?
- ¿En lo general puede ser implantada la estrategia en una forma eficiente?

Estas son algunas de tantas preguntas que pueden formularse para evaluar si la estrategia que estamos desarrollando es la idónea para el objetivo que se pretende alcanzar.

Por otra parte no debemos olvidar que una estrategia es un plan, resultado de una decisión ejecutiva, cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, para lograr su crecimiento en relación con el objetivo propuesto, considerando una ampliación y consolidación de su situación financiera, ampliación del mercado potencial y de sus actuales líneas de crecimiento.

Es importante mencionar que la formulación de las estrategias es realizada por una persona (perfil estratégico) diferente a la persona que va a ejecutarla (perfil hacedor), por lo tanto, la debida formulación de la estrategia y su ejecución para alcanzar el objetivo deseado garantiza en gran medida el éxito de la empresa.

2.2.9 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es el resultado último de la planeación estratégica en lo que respecta a la planeación.

Este plan es la materia prima para implantar estrategias, con la finalidad de alcanzar objetivos, por lo que representa una guía al director de la empresa, la cuál puede cambiar conforme a las necesidades de la organización.

Una de las formas de presentar el plan de negocios, se muestra en el formato 1, el cuál incluye:

- **Objetivos**, enunciados de lo que se pretende alcanzar.
- **Estrategias**, son los cursos de acción que pretenden resolver el problema del objetivo, estas fluctúan en cantidad de acuerdo a la complejidad del objetivo, atendiendo a una evaluación de costo - beneficio para la empresa.
- **Acciones Inmediatas**, es la actividad que anuncia de una manera real el inicio de la meta.

-
- **Indicador**, este califica, por así decirlo, el avance de la meta, por tanto al no cumplir el indicador, se corre el riesgo de tampoco cumplir con la estrategia y el objetivo.
 - **Responsable**, es la persona encargada de cumplir con la meta.
 - **Fecha de entrega**, representa el tiempo límite para el cumplimiento de las actividades antes descritas, este se puede fijar de dos formas:

Impuesto, es el tiempo límite establecido por una persona(s), sin importar que actividades deban realizarse para cumplirse.

Cuando un tiempo es impuesto, por lo general el costo de obtener la meta es alto, debido a que es necesario allegarse de los recursos necesarios.

Ruta crítica, herramienta que permite conocer y determinar el tiempo máximo y mínimo del objetivo de acuerdo a las actividades que se

Pretenden desarrollar en su cumplimiento. Esto es, la fecha de entrega

Es la suma de tiempos de las operaciones que deben realizarse, desde el inicio hasta el fin.

Por lo general el costo de un tiempo programado por ruta crítica es bajo, en función de que se utilizan los recursos disponibles.

El siguiente formato representa el esquema del plan de negocios.

Formato 1
PLAN DE NEGOCIOS

			ACCION INMEDIATA	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
OBJETIVO 1	ESTRATEGIA 1	META 1.1				
		META 1.2				
		META 1.3				
OBJETIVO 2	ESTRATEGIA 2	META 2.1				
		META 2.2				
		META 2.3				

Para la preparación de un plan de negocios, se siguen los siguientes pasos:

- Reconsiderar el objetivo primario del negocio, para determinar si continúa siendo el apropiado o debe realizársele alguna modificación.
- Definir en forma detallada los periodos de tiempo del plan estratégico; en esta parte es necesario contar con personas que definan cada una de las actividades y revisen las fortalezas y debilidades de los recursos disponibles para llevarlas a cabo.
- Revisión de los costos totales de las metas para alcanzar el objetivo primario.
- Dividir las metas en grupos factibles para los planes anuales de negocios sucesivos, en este punto se estudia la conveniencia de cambiar de un año a otro las actividades involucradas.
- Determinar los posibles efectos sobre la rentabilidad de las metas factibles del primer año.
- Diseñar un sistema de control y evaluación de la implantación del programa.

2.2.10 IMPLANTACION Y CONTROL

La implantación es la puesta en marcha de todas las estrategias, para lo cual se debe contar con un programa que contenga características de medición en cuanto a tiempo y desempeño, con el fin de poder ser evaluado en cualquiera de sus periodos, a este programa se le llama “PLAN DE NEGOCIOS”.

El PLAN DE NEGOCIOS se considera como un sistema de control que debe ser adecuado para coordinar esfuerzos y guiar las actividades individuales, incluyendo sistemas de incentivos y de motivación, de acuerdo a puestos, presupuestos y otras guías de acción.

Es importante asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de las metas de la empresa, con esto los directivos deben contar con los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto.

La persona encargada de la implantación y control ha seguir no es la misma que realizó la planeación, ya que en esta etapa se involucran tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas, por lo que se requiere más de un líder con perfil de capataz (perfil operativo), que deba estar más involucrado en las actividades y procesos productivos de la empresa.

Existe un factor importante en el sistema de control que se refiere a la medida del desempeño y para esto se debe considerar los siguientes puntos:

- El grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas
- Los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse.
- La dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño.

Merece ser mencionado que los sistemas de implantación y control deben diseñarse con un amplio conocimiento de las personas que estarán involucradas, por lo que los directores deben disponer de estrategias que puedan asegurar el éxito del sistema, desafortunadamente para los directores, no existe una forma sencilla y fácil para determinar cuál estrategia de control será la más efectiva en una situación dada.

Con este marco teórico, se realizará la Planeación Estratégica en PLASMOL con el propósito de ayudar a los directores en el crecimiento de la empresa.