

BAYARDO NOGUERA PAZ

PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Guía de estudio



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura





Producción académica
y asesoría metodológica

Mario Marín Romero

Revisión filológica
María Benavides González

Diagramación
Mario Marín Romero

Encargado de cátedra
José Manuel Castro González

Esta guía de estudio fue confeccionada en la UNED, en el año 2011, para ser utilizada en la asignatura "Planificación y Programación", código 713, que se imparte en el programa de Administración de Servicios de Salud.

*Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Escuela de Ciencias de la Administración*



PRESENTACIÓN

El propósito de esta guía de estudio es proporcionarle una herramienta sencilla y resumida del extracto conceptual de cada tema del curso, y la cual le permita avanzar por cada etapa de un plan estratégico, ya que se realiza de forma puntual y directa en cada término, facilitando su comprensión, entendimiento y aplicación, ante los eventuales requerimientos de cada fase.

Su enfoque pretende el entendimiento de la planeación estratégica aplicada a la administración para la formación académica y capacitación del interesado en el desarrollo de un plan estratégico, en función de los parámetros utilizados que orientan a ese fin de una forma general, puesto que son principios básicos usados para cualquier tipo de actividad administrativa, empresarial, pública o privada; aunque el curso sea específico, el área de la salud, los conceptos son estructurados según la administración de recursos, como lo son: financieros, materiales, mano de obra, infraestructura y equipos, insumos utilizados para cualquier actividad.

El libro del curso es *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de Fernando D'Alezzio, editado por la Editorial Pearson; por ello, todas las páginas de lectura y tablas indicadas en la guía hacen referencia a este.

Paralelamente al avance de cada capítulo, se incorporan ejercicios de autoevaluación y sus respuestas, lo cual le permite analizar el crecimiento de su conocimiento. ¡Mucho éxito!



CONTENIDOS

Presentación.....	iii
Objetivos	vi
Tema 1. Un enfoque de la planificación estratégica	1
Guía de lectura.....	2
Comentarios del tema	2
Ejercicios de autoevaluación.....	8
Tema 2. Desarrollo de la visión y la misión	9
Guía de lectura.....	10
Comentarios del tema	10
Ejercicios de autoevaluación.....	12
Tema 3. Análisis de factores externos.....	13
Guía de lectura.....	14
Comentarios del tema	14
Ejercicios de autoevaluación.....	18

Tema 4. Análisis de factores internos	19
Guía de lectura.....	20
Comentarios del tema	20
Ejercicios de autoevaluación.....	24
Tema 5. Tipos de planes estratégicos	25
Guía de lectura.....	26
Comentarios del tema	26
Ejercicios de autoevaluación.....	30
Tema 6. Evaluación, programación y selección del plan estratégico	31
Guía de lectura.....	32
Comentarios del tema	32
Ejercicios de autoevaluación.....	36
Tema 7. Puesta en marcha del plan estratégico	37
Guía de lectura.....	38
Comentarios del tema	38
Ejercicios de autoevaluación.....	44
Tema 8. Evaluación y control	45
Guía de lectura.....	46
Comentarios del tema	46
Ejercicios de autoevaluación.....	48
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	49
Lista de referencias.....	55



OBJETIVOS

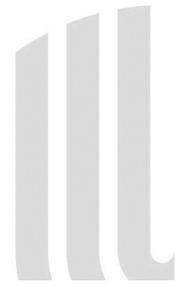
Objetivo general

- ✓ Capacitar al interesado en las etapas del desarrollo de un plan estratégico y su programación.

Objetivos específicos

- Reconocer las actividades que se desarrollan en la etapa de formulación de un plan estratégico.
- Reconocer los tipos de estrategias que se pueden aplicar.
- Capacitar al usuario en los pasos de una programación de proyectos.
- Identificar las actividades que se deben desarrollar para la implementación de un plan estratégico.
- Determinar los pasos para realizar la evaluación de un plan estratégico.

UN ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



1



En este capítulo, conocerá una reseña histórica del concepto de administración y los elementos definidos en el término planeación estratégica.



El término planeación estratégica es conocido como dirección, administración, proceso, planeamiento, plan o bien estrategia empresarial, todos involucran el concepto estrategia, que consiste en una guía para la toma de acciones.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 2 a la 57; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

Planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una empresa lograr los objetivos trazados. Durante cada una de esas etapas, se requiere la interacción de todas las áreas funcionales de la empresa.

El concepto de estrategia empresarial empieza a tomar forma en los años sesenta, por lo que se considera un término relativamente nuevo, desarrollado en el último medio siglo, y el cual se va implementando en el contexto mundial de las empresas, instituciones y organismos, casi como un requisito operativo. Por tal razón, es indispensable conocerlo, para su eventual aplicación o seguimiento.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Todo plan estratégico involucra las tres etapas enumeradas anteriormente, a saber:

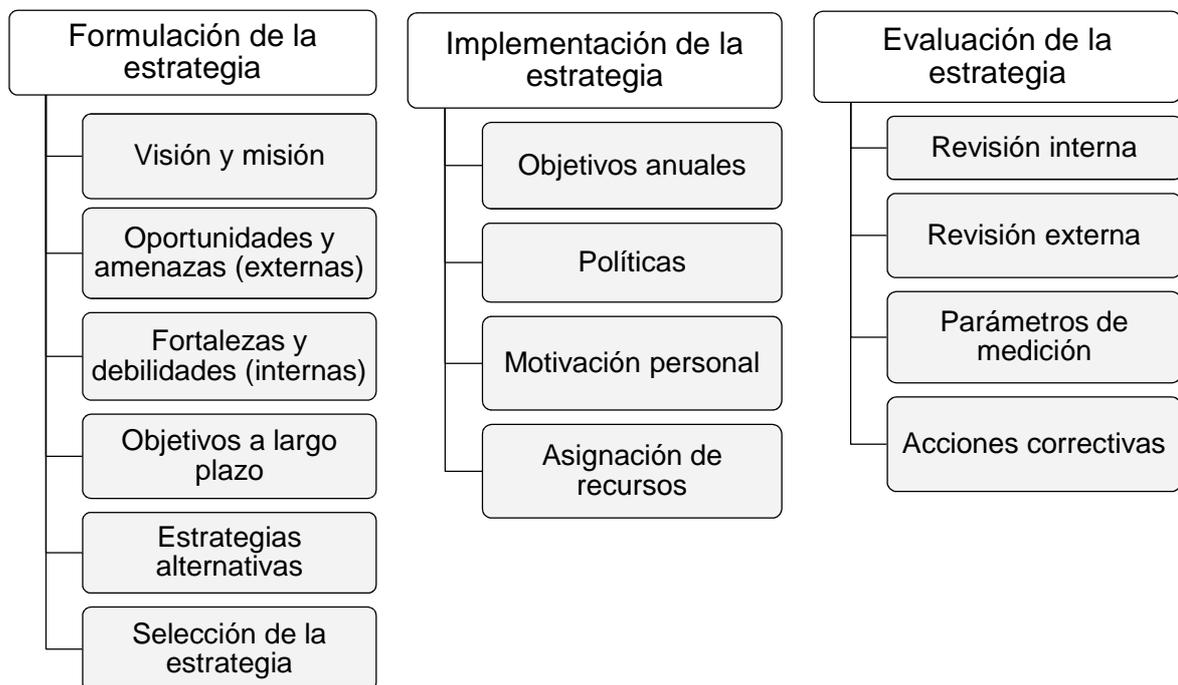
- Formular
- Implementar
- Evaluar

A continuación, se presenta una lista de actividades que se realizan en cada una de estas etapas; con el avance de los capítulos, se desarrollará cada componente:

1. FORMULACIÓN

2. IMPLEMENTACIÓN

3. EVALUACIÓN



Estas etapas se dan en todos los niveles jerárquicos:

- *Directivos* (accionistas, asamblea, junta directiva)
- *Divisiones o unidades de negocios*
- *Niveles funcionales* (gerencia, mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información)

INTUICIÓN Y ANÁLISIS. La *planeación* o *dirección estratégica* no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso, por lo tanto cabe considerar aspectos como la experiencia e intuición, los cuales ofrecen un aporte complementario al entendimiento teórico.

La intuición

- ✓ Experiencias, juicios y sentimientos del pasado conforman la *intuición*, esencial para tomar buenas decisiones.
- ✓ Esta se puede utilizar cuando hay incertidumbre o se tienen antecedentes escasos.
- ✓ El conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza todo el mundo.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO. Para sobrevivir, las empresas deben tener la capacidad de identificar cambios y adaptarse a estos en forma inteligente, y valerse del conocimiento del *comercio electrónico*, *la globalización*, *identificar el mapa político mundial* y *el flujo veloz de información*, ya que en la actualidad nos hemos convertido en un mundo sin fronteras, con ciudadanos, competidores, clientes, proveedores y distribuidores, todos mundiales.

TÉRMINOS CLAVE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- *Estrategas*: individuos con mayor responsabilidad del éxito o el fracaso de la planeación estratégica.
- *Declaraciones de visión y misión*:
 - *Visión*: qué queremos hacer a largo plazo.
 - *Misión*: razón de ser de una empresa, define productos, valores, prioridades.
- *Oportunidades y amenazas*: factores externos, entorno de la empresa.
- *Fortalezas y debilidades*: factores internos.
- *Objetivos a largo plazo*: resultados esperados para cumplir con la misión básica.
- *Estrategia*: medios por los cuales se logra el objetivo a largo plazo, por ejemplo: expansión geográfica, diversificación, adquisiciones, diversificación de productos, penetración de mercado, reducción de costos, liquidación.



- *Objetivos anuales*: metas a corto plazo para cumplir los objetivos a largo plazo.
- *Políticas*: directrices, reglas, procedimientos, guías.

MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. El proceso de la *planeación estratégica* es dinámico, continuo y permanente, nunca termina. Un cambio en algún componente importante del modelo podría requerir un cambio en uno o todos los demás componentes.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

- Permite a ser proactiva y no reactiva, ya que la empresa define su propio futuro.
- Ayuda a plantear mejores estrategias, de manera más sistemática, lógica y racional.
- La comunicación y el diálogo son clave importante para todo el proceso.
- Si los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, se convierten en parte de esta y se comprometen con ella.
- Otorga poder, acto de estimular la eficiencia animando y recompensando por participar en la toma de decisiones, motivando la iniciativa y la imaginación.

BENEFICIO FINANCIERO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Mejora la rentabilidad y la productividad.

BENEFICIOS NO FINANCIEROS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Establece prioridades y posibilidades de explotación de oportunidades.
- Proporciona objetividad de la dirección.
- Mejora la coordinación y el control de actividades.
- Minimiza los cambios adversos.
- Eficacia en tiempo y recursos.
- Mejora la comunicación entre el personal.
- Unifica el esfuerzo de conjunto.
- Produce una actitud favorable al cambio.
- Proporciona disciplina y formalidad en la empresa.



MOTIVOS DE LAS EMPRESAS PARA NO USAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- *Una estructura de recompensas inadecuada:* la empresa no cuenta con una adecuada compensación.
- *Soluciones de emergencia:* una crisis no da tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo:* considerar que la planeación es pérdida de tiempo de la empresa.
- *Demasiado costoso:* por motivos culturales se oponen a gastar recursos.
- *Pereza:* no hay esfuerzo para realizar un plan.
- *Contentos con el éxito:* no consideran que el éxito de hoy no es el éxito del mañana.
- *Temor al fracaso:* por no fracasar no hacen nada.
- *Confianza excesiva:* la experiencia les da seguridad.
- *Experiencia previa desagradable:* temen repetir experiencias negativas.
- *Interés personal:* el éxito logrado sin plan, presume al plan como una amenaza.
- *Temor a lo desconocido:* inseguridad de su incapacidad.
- *Conflicto de opiniones:* personas distintas en diferentes trabajos, poseen diversas percepciones de una situación.
- *Desconfianza:* los empleados desconfían de la administración.

ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Usarla para tener control sobre las decisiones y los recursos.
- Usarla para lograr acreditación de requisitos reglamentarios.
- Moverse rápido entre la declaratoria de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados.
- Decisiones intuitivas de alto nivel que chocan con el plan formal.
- Gerentes de alto nivel que no la apoyen activamente.
- Usarla como medición de rendimientos.
- Delegarla a un planificador y no involucrar a todos los gerentes.
- No incluir empleados claves en la etapa de planeación.
- No crear un ambiente que apoye al cambio.
- Considerarla innecesaria o poco útil.
- Dejarse absorber por problemas del momento.
- Ser tan formales que la flexibilidad y la creatividad se pierden.



ÉTICA DE NEGOCIOS. Un código de ética de negocios establece una base sobre la cual se diseñan las políticas para guiar las decisiones y el comportamiento diario en el lugar de trabajo.

Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código de ética y de recompensa por respetarlo, esto ayuda a reforzar la importancia del código de ética de una empresa.

Ser deshonesto produce malestares, ineficiencia y desperdicio.

La historia demuestra que mientras mayor sea la confianza de las personas en la ética de una empresa o sociedad, así será su fortaleza económica.

NATURALEZA DE LA COMPETENCIA GLOBAL

Empresas internacionales o corporaciones internacionales: son empresas que conducen negocios fuera de sus fronteras nacionales.

Casa matriz: se refiere a una empresa que invierte en operaciones internacionales.

País anfitrión: país donde se realizan tales operaciones.

VENTAJAS AL USAR OPERACIONES INTERNACIONALES

- Reducen costos y diluyen los riesgos de operación y comercialización.
- Ubicarse cerca de la materia prima reduce costos.
- Países donde la competencia es menos intensa.
- Reducir aranceles, impuestos y trato con otros países con menores costos.
- Empresas conjuntas transfieren tecnología, cultura y prácticas de negocios, al igual que proveedores, clientes o acreedores.
- Existen países que ofrecen incentivos para la atracción de inversión externa.
- Economía de escalas por medio de mercados mundiales y producción masiva.



DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR OPERACIONES INTERNACIONALES

- Diferentes fuerzas sociales, culturales, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, económicas y competitivas.
- Suponer que las debilidades de los competidores en países extranjeros son significativas y menospreciar las fortalezas
- El lenguaje, la cultura y los sistemas de valores difieren entre países, las cuales pueden crear barreras
- La comprensión de organizaciones regionales que emiten permisos para la operación, puede ser difícil
- El manejo de los sistemas monetarios puede complicar las operaciones
- La disponibilidad y la confiabilidad de información económica del país anfitrión.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cómo definiría el horario de una empresa en el desarrollo de un plan estratégico?
2. ¿Considera que en la UNED existe un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa, defina cuál o cuáles son; de lo contrario, ¿cómo considera que se mantiene la ética institucional?
3. ¿Considera que una empresa pequeña podría implementar comercio internacional? Justifique su respuesta.

DESARROLLO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN



2



En este capítulo, conocerá la primera etapa de la planeación estratégica: el procedimiento para el desarrollo de la formulación.



El primer paso para desarrollar un plan estratégico es la confección o declaratoria de la visión y la misión.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 60 a la 81; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

LA VISIÓN

Debe responder a la pregunta: *¿Qué queremos llegar a ser a largo plazo?*

La declaratoria de la visión debe establecerse antes que la misión, debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollarse por tantos gerentes como sea posible y preparada en forma responsable. Constituye el primer paso de la dirección estratégica.

Es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro. Debe incluir metas específicas. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario, y los coloca en un mundo de oportunidades y retos.

LA MISIÓN

Razón de ser de una empresa, responde a la pregunta: *¿Cuál es nuestro negocio?*

Debe declarar el propósito, la filosofía, creencias, principio de negocios, qué define el negocio, revela lo que una empresa desea ser, a quién quiere servir y se relaciona más con el comportamiento del presente.



Una declaratoria de misión bien definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajo de la gerencia. Debe permitir a la empresa definir su rumbo y establecer objetivos.

Una misión elaborada con esmero logra:

- Uniformidad de propósito dentro de la empresa
- Contar con una base para distribuir los recursos de la empresa
- Establecer un carácter general o ambiente corporativo
- Tener un punto central de identificación para integrar a todos los individuos a la empresa
- Facilitar la traducción de objetivos de la empresa
- Permitir evaluar y controlar

MÉTODO PARA DESARROLLAR LA MISIÓN

- Seleccionar varios artículos sobre declaración de misión, pedir a los gerentes que los lean y solicitarles preparar una para la empresa.
- Un comité de alto nivel integra las declaratorias.
- Distribuir a todos los gerentes lo integrado, para revisión y retroalimentación.
- Revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar partes.
- Una vez seleccionada la declaratoria se debe comunicar a todo el personal.

COMPONENTES DE LA DECLARATORIA DE MISIÓN

Debe contener la mayor cantidad de los siguientes componentes:

1. Clientes. Definir quiénes son.
2. Productos. Indicar cuáles son los más importantes de la empresa.
3. Mercados. Reflejar dónde se compite.
4. Tecnología. Indicar si se cuenta con actualización tecnológica.
5. Interés en la supervivencia. Aclarar la existencia de compromiso de solidez financiera.
6. Filosofía. Reflejar los valores, creencias, ética y cultura.
7. Concepto propio. Mencionar la existencia de una ventaja competitiva.
8. Imagen pública. Responder a las solicitudes comunales.



9. Interés en los empleados. Reflejar lo valioso del personal.

POLÍTICA SOCIAL. La política social debe considerarse ante la declaratoria de la misión, ya que afecta en forma directa a los clientes, productos servicios, mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto propio y la imagen pública de una empresa.

PLANTEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN. Para plantear y evaluar la misión se deben considerar los nueve componentes anteriores. No existe una declaratoria de la misión exclusiva para una empresa en particular. Las declaraciones de la misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

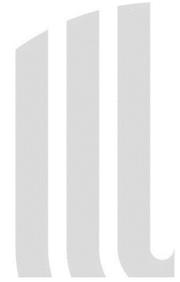
IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

- La visión y misión se deben tratar como documentos vivos y como parte integral de la cultura de la empresa.
- Con una visión o misión mal declarada la empresa pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés potenciales y existentes, interno o externos.
- Proporciona a los gerentes una unidad de dirección
- Promueve expectativas compartidas en todos los niveles
- Consolida valores a través del tiempo.
- Proyecta un sentido de valor y propósito.
- Afirma el compromiso de la empresa con la acción responsable; generando la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida.

Ejercicios de autoevaluación

1. Escriba la misión de la universidad en donde estudia e identifique los componentes que tal declaratoria utiliza de acuerdo con la lista mencionada en este tema.
2. ¿Considera que una organización puede funcionar sin visión y misión definidas? Justifique su respuesta.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS



3



En este capítulo, aprenderá a identificar las fuerzas externas a la organización.



Cuando se logran identificar las oportunidades externas, se deben complementar con nuestras fortalezas internas, sin descuidar las amenazas del entorno.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 111 a la 159; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

Se debe crear una lista de las oportunidades, las cuales podrían beneficiar a una organización, y de las amenazas, que deben evitarse.

LISTA DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Identificación de fuerzas externas:

1. Política, gubernamentales y legales
2. Económicas
3. Sociales, culturales, demográficas
4. Tecnológicas
5. Ambientales
6. Competitivas

En el análisis de cada fuerza externa, se deben identificar oportunidades y amenazas presentes que involucren a nuestra organización.



FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas u organizaciones; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para nuestras organizaciones.

Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades del gobierno afectan a las organizaciones de modo significativo.

Las leyes locales, nacionales e internacionales, las oficinas reguladoras y grupos de interés especiales ejercen un impacto en las estrategias de empresas u organizaciones grandes o pequeñas.

Vea las variables políticas, gubernamentales y legales en la tabla 5.1, página 120.

FUERZAS ECONÓMICAS

Ejercen un impacto directo en el potencial de diversas estrategias. Factores a considerar:

- Tasas de interés
- Costo de mano de obra
- Déficit fiscal
- Inflación del país

Vea las variables económicas en la tabla 5.2, página 121.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

Un cambio en alguna de estas fuerzas genera un impacto importante en los servicios, productos, mercados y clientes o usuarios. Definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo en cuanto a estilo de vida de la población, tasa de desempleo, nivel promedio de educación y esperanza de vida.

Vea las variables sociales en la tabla 5.3, página 122.



FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en nuestra organización.

Los adelantos tecnológicos generan *ventajas competitivas*, las cuales son más eficaces que las ventajas existentes, algunas son:

- Inversión en I+D
- Velocidad de transferencia tecnológica

Vea las variables tecnológicas en la tabla 5.4, página 123.

FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

Actualmente, existe un gran número de instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, lo cual afecta la evaluación de oportunidades y amenazas ante las decisiones de la organización.

Entre las variables a considerar están:

- Protección del medio ambiente
- Cultura del reciclaje
- Manejo de desperdicios

Vea las variables ambientales en la tabla 5.5, página 123.

FUERZAS COMPETITIVAS

Es importante identificar a las organizaciones rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos estrategias, para lo cual se utiliza la *inteligencia competitiva*, que es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre estas organizaciones, con el propósito de mejorar nuestros objetivos; debido a que, entre más información se tenga, podremos implantar mejores estrategias.

Los criterios para evaluar a la competencia se encuentran en la página 124.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE). Esta matriz nos permite resumir y evaluar la información recabada de los factores externos, ya que debemos responder ante estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

- Desarrollo de una matriz MEFE:
 - Elaborar una lista de factores internos.
 - Asignar una ponderación entre 0 y 1 a cada factor. La suma de todas las ponderaciones debe ser 1. Estos datos se relacionan con la empresa.
 - Asignar una clasificación entre 1 y 4 de menor a mayor importancia. Estos datos se basan en la industria.
 - Multiplique la ponderación por la clasificación para cada factor.
 - Sume todos los puntajes ponderados.
 - Los totales estarán entre 1 y 4.
- Evaluación de los resultados de una matriz MEFE:
 - Ponderaciones por debajo de 2.5 indican que la empresa es débil externamente.
 - Ponderaciones superiores a 2.5 indican una posición fuerte externamente.

En las tablas de la 5.7 a la 5.16 se presentan ejemplos. El propósito es identificar el valor ponderado de los factores externos, ubicándose un valor máximo de 4 y de 1 como mínimo, este indica que la organización utiliza o aprovecha eficientemente los factores externos al obtener la mayor puntuación.

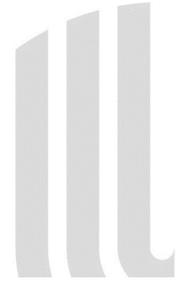
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC). Esta matriz nos permite identificar el estado de la organización con respecto al resto de competidores asociados al mismo sector. En la pagina 146 se describe el procedimiento para la confección de esta matriz y cómo comparar a la organización con los competidores más relevantes e identifica al que tiene mayor fortaleza en relación con la competencia. De la tabla 5.19 a la 5.28, se presentan ejemplos del uso de las matrices de perfil competitivo.



Ejercicios de autoevaluación

1. Confeccione una matriz de factores internos de la universidad en la que estudia e interprete los resultados.
2. ¿Cuáles son las tres condiciones que se deben dar para la existencia de un sector industrial?

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS



4



En este capítulo, aprenderá a identificar los factores internos de la organización.



El propósito es identificar debilidades y fortalezas dentro de la organización, para complementarlas con las oportunidades y amenazas externas e integrarlas con una misión definida: servir de base para establecer objetivos y estrategias.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 161 a la 215; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

El análisis de los factores internos requiere recabar y asimilar información sobre cada uno de los departamentos que componen las áreas funcionales de la organización, a saber:

- Gerencia o dirección
- Mercadotecnia
- Operaciones y logística
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos
- Sistema información y comunicación.
- Tecnología/Investigación y desarrollo (i+d)

GERENCIA O DIRECCIÓN. La gerencia es la encargada de definir el rumbo de la organización, entre sus funciones están: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

- *Planeación.* Prepara el futuro y sus tareas son: pronosticar, definir objetivos, diseñar estrategias, desarrollar políticas y establecer metas.
- *Organización.* Genera la estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad.



- *Motivación.* Dirige los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano; implica liderazgo, comunicación, equipos de trabajo, modificación del comportamiento, delegación de autoridad, satisfacción de necesidades y moral de los empleados y gerentes.
- *Factor humano.* Coordina con el gerente de recursos humanos para conocer la condición del personal.
- *Control.* Vigila todas las actividades dirigidas a la obtención de resultados reales que concuerden con los planeados, para lo cual supervisa los controles de calidad, financieros, ventas, inventarios, gastos, análisis de variaciones y recompensas y sanciones.

MERCADOTECNIA. Las funciones que se deben atender en el campo de la mercadotecnia son: análisis de clientes, venta de productos o servicios, planeación de productos o servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

El desglose de tareas de cada función es el siguiente:

- *Análisis de clientes.* Evalúa las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, implica:
 - Encuestas a clientes y análisis de la información del consumidor
 - Posicionamiento en el mercado.
 - Desarrollo de perfiles de cliente
 - Estrategias de segmentación de mercado
- *Venta de productos y servicios.* Requiere de habilidad para vender determinado producto o servicio. Las actividades propias para la venta son: publicidad, promoción, venta personal, gerencia de ventas y relaciones con clientes y con intermediarios.
- *Planeación de productos y servicios.* Implica actividades como posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, características de los productos, la calidad, el estilo y el servicio al cliente. La mercadotecnia de prueba requiere estudiar cuáles y cuántos lugares, qué resultado espera y qué acciones se deben tomar después de la prueba.



- *Fijación de precios.* En esta etapa, se define el precio del producto o servicio, para lo cual intervienen distribuidores, competidores, proveedores, gobierno y consumidores.
- *Distribución.* Implica el estudio de sistemas adecuados para hacer llegar el producto al usuario; se deben considerar almacenaje, canales de distribución, cobertura, sitios de venta, territorio de ventas y niveles y ubicación de inventarios.
- *Investigación de mercado.* Se refiere a la recolección, registro y análisis de datos sobre problemas de mercadotecnia de productos y servicios. Utilizarlos genera una fortaleza segura en las estrategias generales.
- *Análisis de oportunidades.* Corresponde a la evaluación de costos, beneficios y riesgos de la decisión de mercadotecnia. Los pasos para realizar el análisis son:
 - Definir costos de una decisión.
 - Estimar los beneficios totales que se obtendrán por la decisión.
 - Comparar los costos totales con los beneficios totales.
 - Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve atractiva.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA. Consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios.

La manufactura transforma o convierte las 4 M, como aparece en el libro, en productos y servicios: materia prima, mano de obra, maquinaria y *money*.

Funciones básicas de la administración de producción:

- Definición de procesos
- Capacidad de producción
- Nivel de inventarios
- Definición de la fuerza laboral
- Control de calidad



FINANZAS Y CONTABILIDAD. Aspectos que se deben analizar en el campo de las finanzas: liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, utilización de activos, flujo de capital y valor neto del capital.

Las funciones de *contabilidad financiera* comprenden tres decisiones:

- Decisión de inversión (asignación de capital y recursos a proyectos, activos, divisiones de una organización)
- Decisión de financiamiento (métodos para reunir capital)
- Decisión de dividendos (cantidad pagada por acciones o se retiene)

Debemos revisar los indicadores financieros: razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad, de rentabilidad y de crecimiento. En la página 209 se presentan las variables para estos indicadores.

RECURSOS HUMANOS. El gerente de recursos humanos coordina con la dirección y debe revisar: sueldos y salarios, cargas sociales, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, relaciones sindicales, desarrollo de carrera, políticas, disciplina, quejas y relaciones públicas.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Toda organización debe contar con sistemas de información y comunicación, para brindar el soporte a la toma de decisiones gerenciales.

Variables por considerar:

- Información base para las decisiones de gerencia.
- Representa ventajas o desventajas competitivas de la gerencia.
- Incrementa la calidad de las decisiones de la gerencia.
- Con la información, se evalúan datos internos y externos de manera que apoyen la toma de decisiones de la gerencia.



TECNOLOGÍA/INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D). Contempla toda clase de mejoras de los productos existentes o la innovación de productos o procesos. Las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan una fuerte orientación a la I+D. Las empresas invierten en I+D porque creen que dicha inversión producirá mejores productos o servicios a menores costos. Las variables por considerar se muestran en la página 181.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR. Se refiere al costo asociado desde la compra de la materia prima, seguido por el diseño, fabricación y comercialización de un servicio o producto. Sirve para revisar si los costos de la organización son competitivos.

Es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una organización son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias.

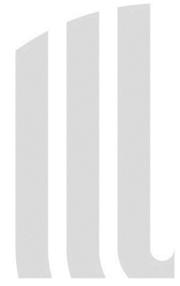
Mejora la competitividad, ya que identifica y corrige su cadena de valor donde son ventaja para las empresas rivales.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI). Es una herramienta en la formulación que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización. El desarrollo de una matriz MEFI es similar al descrito para la matriz MEFE.

Ejercicios de autoevaluación

1. Confeccione una matriz de factores internos de la universidad en la que estudia.
2. El hecho de que el personal profesional de una organización se capacite en el exterior, ¿lo considera como una oportunidad, amenaza, debilidad o fortaleza?

TIPOS DE PLANES ESTRATÉGICOS



5



En este capítulo, conocerá cuáles son las posibles estrategias que se pueden implementar en la organización para definir su rumbo.



En este capítulo identificaremos todas las estrategias disponibles y clasificadas según características y escogeremos, según su valoración, una o varias, para implementarla mediante el plan estratégico de la organización.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 218 a la 262; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

OBJETIVOS A LARGO PLAZO. Es un periodo que depende del tipo de organización y está vinculado con la visión establecida. Estos objetivos a largo plazo son los resultados esperados de aplicar ciertas estrategias, sin olvidar que las estrategias representan las acciones para lograrlos.

NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO. Deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes en toda la organización. Los objetivos a largo plazo nos brindan dirección, permiten sinergia en la empresa, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen incertidumbre y conflictos, estimulan el esfuerzo, contribuyen en la asignación de recursos y facilitan el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo asociados con los financieros, nos permiten orientar:

- Incremento de los ingresos y las ganancias
- Mayores dividendos
- Mayores márgenes de ganancias y rendimientos



- Mayores precios de acciones
- Mejor flujo de efectivos

Los objetivos a largo plazo asociados con estratégicos, nos permiten orientar:

- Mayor participación en el mercado
- Mejorar ante los rivales
- Menores costos
- Mayor calidad de los productos
- Mayor cobertura geográfica
- Obtener certificaciones de calidad
- Liderazgo tecnológico
- Lanzamiento continuo de nuevos productos

Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría y se produce otro tipo de administración, a saber:

- Por extrapolación: si no está roto, no lo arregle
- Por crisis: reacción ante los problemas
- Por subjetivos: haga lo suyo de la mejor manera posible, no existe un plan general
- Por esperanza: los buenos tiempos están por llegar, porque tenemos suerte

TIPOS DE ESTRATEGIAS. Podemos clasificarlas en tres grupos: genéricas competitivas, externas específicas e internas específicas.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS. Michael Porter las define como las estrategias que permiten a la organización obtener ventaja sobre la competencia; las clasifica en liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

LIDERAZGO DE COSTO. Consiste en mantener costos más bajos que los competidores y, así, ganar participación en el mercado y, de ser posible, eliminarlos por completo.

Para lograr ese liderazgo, es necesario controlar la cadena de valor de la organización.



La *cadena de valor* consiste en que todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, incluye desde actividades como la obtención de materias primas, el diseño del producto o servicio, la construcción de instalaciones, el establecimiento de acuerdos y la provisión de servicio al cliente o usuario, hasta la retroalimentación por parte del usuario. Toda organización debe conocer su propia cadena de valor y las de sus competidores, proveedores y distribuidores, y tratar de tener el control de estas.

DIFERENCIACIÓN. El desarrollo de productos o servicios percibidos como único, es el ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación, productos duraderos protegidos impiden la imitación fácil y rápida y marca la diferencia con otras opciones. Se pretende que los servicios o productos sean diferentes o exclusivos.

ENFOQUE. Concentrarse en un grupo específico de clientes o usuarios, en ciertas zonas geográficas o en determinados segmentos de la línea de productos, con ello se pretende brindar un mejor servicio a un grupo reducido y específico.

ESTRATEGIAS EXTERNAS ESPECÍFICAS. Se clasifican en cuatro grupos: integración, intensivas, diversificación y defensivas.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN. Pueden ser directas o hacia adelante (absorbe o hace alianza con distribuidor), hacia atrás (absorbe o se alía con el proveedor) u horizontal (absorbe o hace alianza con la competencia).

En la tabla 7.7 de la página 234, se describen los indicadores o pautas que ayudan a la escogencia de estas estrategias.

ESTRATEGIAS INTENSIVAS. Pueden ser: penetración en el mercado (el mismo mercado se intensifica), desarrollo del mercado (busca nuevos puntos de venta) o desarrollo de productos (intensifica nuevos productos).

Vea los indicadores o pautas que definen cuándo usar estas estrategias en la tabla 7.8, página 235.



ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN. Pueden ser de dos tipos: relacionada (incorpora nuevos productos o servicios pero relacionados con los actuales), o no relacionada (conglomerada u horizontal; incorpora nuevos productos o servicios pero *no relacionados* con los actuales).

Vea indicadores que definen cuándo usar esta estrategia en la tabla 7.9, página 237.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS. Pueden ser tres tipos:

- Reducción (se restringen los gastos).
- Desinversión (venta de activos para obtener liquidez).
- Liquidación (venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible o cierre de la organización).

Vea indicadores que definen cuándo usar esta estrategia en la tabla 7.10, página 238.

ESTRATEGIAS INTERNAS. Se desarrollan al interior de la organización con el fin de mejorar las debilidades y prepararla para desarrollar estrategias externas. Se agrupan como gerencia de procesos, calidad total, reingeniería, referenciación, tercerización y tecnologías.

GERENCIA DE PROCESOS. Se incorpora un factor medible de la productividad, compara los resultados obtenidos con los recursos utilizados, este se diseña, se ajusta o se rediseña si la productividad no se incrementa.

CALIDAD TOTAL. Consiste en el mejoramiento continuo de los procesos. Es total porque involucra todos los procesos, todo el tiempo y por todas las personas.

REINGENIERÍA. Es el rediseño de los procesos para lograr mejoras en los costos, calidad, servicio y rapidez. Es un cambio en la forma como hacían las cosas.



REFERENCIACIÓN. Se busca comparar la organización con las mejores de la industria y copiar los mejores procesos, productos y servicios.

TERCERIZACIÓN. La subcontratación de procesos a organizaciones especializadas como publicidad, seguridad, mensajería, etc., son actividades que no las realiza directamente la organización contratante.

TECNOLOGÍAS. La incorporación de los avances tecnológicos se lleva a cabo con el fin de obtener un alto desempeño de la organización. La tecnología es una inversión que debe ser planeada detalladamente.

MEDIOS PARA REALIZAR LAS ESTRATEGIAS. Estos son alianzas estratégicas (unión de organizaciones pero cada una mantiene su identidad), acuerdos de cooperación (para ayuda mutua de un proyecto específico) y fusiones o adquisiciones (para formar una nueva organización o una es la que absorbe).

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿A cuántos años se proyectan los objetivos a largo plazo de una organización?
2. Elabore un organigrama con los tipos de estrategias externas específicas descritas en este tema.

EVALUACIÓN, PROGRAMACIÓN Y SELECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

6

En este capítulo, conocerá los métodos para seleccionar la estrategia que se implementará en la organización, y programar un proyecto, su presupuesto y control.



La información obtenida anteriormente, se integra con la utilización de matrices o cuadros que permitan formular la estrategia para implementarla mediante el plan estratégico en la organización.

Una vez escogida la estrategia, se deben desarrollar los presupuestos y la programación respectiva que involucra las actividades, procedimientos y técnicas para idear y ordenar las acciones necesarias para ejecutar el plan.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 8 a la 18 y de la 264 a la 370; además, ingrese al sitio www.cenoc.gov.ar/cooperacion%20internacional/guia%20basica.doc y lea el documento indicado, correspondiente a la guía para la programación de proyectos del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad de la República Argentina. Posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA. En esta etapa, analizaremos la información que nos permitirá identificar, evaluar y elegir el plan estratégico por implementar. Lo descrito se agrupa en tres etapas para la formulación de la estrategia: aportación de la información, conciliación y decisión.

ETAPA DE APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Para ello, se hace uso de la matriz de evaluación del factor externo (MEFE), la del perfil competitivo (MPC), y la de evaluación de factor interno (MEFI).



ETAPA DE CONCILIACIÓN. En esta etapa, combinaremos la información obtenida en la aportación. Utilizaremos varias matrices para su análisis:

- Matriz FODA (página 268), la cual une los factores internos con los externos generando estrategias FO (explotar), DO (buscar), FA (confrontar) y DA (evitar).
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (SPACEM) (página 281).
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (página 308).
- Matriz interna y externa (IE) (página 317).
- Matriz de la Gran Estrategia (página 324).

ETAPA DE DECISIÓN. Requiere del uso de las matrices de decisión (página 332), y de planeación estrategia (MPEC) (página 339), evalúa estrategias posibles y se obtiene un valor ponderado de cada una, posicionándolas por su mayor puntaje obtenido.

ASPECTOS CULTURALES DE LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA. Además de los valores obtenidos en la etapa de conciliación, se consideran aspectos cualitativos como la cultura organizacional, ya que la cultura es la manera particular como una empresa realiza sus negocios y se podría volver antagónica a las nuevas estrategias y podría ocasionar confusión y desorganización si no se conserva. Con la estrategia elegida y los aspectos culturales considerados, tenemos los insumos para la implementación de la estrategia en la organización.

PROGRAMACIÓN DE UN PROYECTO. La base de la etapa de programación son los objetivos definidos, tanto a largo como a corto plazo. Se deben identificar las actividades o tareas que se requieren para llegar a cumplir dichos objetivos de corto plazo.

ACTIVIDADES O TAREAS. Se genera una lista de actividades necesarias. Se deben definir los recursos requeridos para cada actividad, estos son: mano de obra, materiales, herramientas y equipos y recursos. Se determina la persona responsable de cada actividad, la duración y el monto de cada una.



CRONOGRAMA. Se define para programar la secuencia de actividades y su duración, ya sea por horas, días, semanas, meses y años; depende del tipo de proyecto que se realice.

Esta acumulación de tiempos por actividades sirve para definir el tiempo de duración del proyecto como un todo.

Igualmente, es útil para controlar el flujo económico del proyecto, ya que cada actividad tiene su monto y conforme se vaya ejecutando, se controla el gasto realizado.

Un formato que nos puede orientar en su composición es el siguiente:

ÍTEM	ACTIVIDAD	MONTO	DURACIÓN SEMANAS				
			1	2	3	4	5
1	Encuesta	20 000	x	x			
2	Implementación	50 000		x	x	x	
3	Evaluación	30 000				x	x

Existen varios métodos de programación que nos permiten llevar el control de avance del proyecto, tanto físico como económico.

PRESUPUESTO. Permite calcular el costo del proyecto, se realiza para aproximar los recursos requeridos para su ejecución; estos son: la mano de obra, los materiales, los equipos y el recurso económico necesarios.

a) Recursos materiales

Se genera una lista de materiales por cada actividad, la que al final acumula su costo.

ÍTEM	MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1					
2					
	MONTO TOTAL				Σ



Donde:

- ÍTEM: sirve para identificar cada reglón con un número.
 - MATERIAL: es la lista de los componentes que se requerirán.
 - CANTIDAD: indica el número de elementos necesarios.
 - UNIDAD: para medir cada material: kilogramo, metro, unitario, etc.
 - PRECIO UNITARIO: indica el precio de una unidad del material indicado.
 - PRECIO TOTAL: es el producto de la cantidad y el precio unitario.
 - MONTO TOTAL: es la suma de todos los precios totales.
- b) Mano de obra. Con la actividad definida y los materiales estimados, asignamos el personal requerido, por un tiempo determinado, reconociendo el salario de acuerdo con sus funciones, o bien a como lo explique el ente respectivo, o según a un monto de contrato total.
- c) Cálculo de equipos. Se debe valorar el costo de alquiler de equipos y su consumo para el desarrollo del proyecto. Aunque la organización cuente con los equipos, ha de estimar un costo de alquiler, para su reposición al llegar al término de su vida útil. Igualmente, en este rubro se considera el costo de consumo de combustibles, electricidad o cualquier método de energía para su funcionamiento, además del costo del operario o chofer.
- d) Valor total del proyecto. El valor o monto del proyecto será la suma de todos los recursos utilizados para su ejecución.
- e) Cuadro de aportes. Una vez definido el monto del proyecto, se determina la obtención de recurso económico para su ejecución; para esto, se puede utilizar el financiamiento bancario, el aporte de recursos propios, de accionistas, o bien el de grupos de interés. Definir las fuentes a utilizar es tarea de la administración.

PERFIL DEL PROYECTO. Todo proyecto se conformado por un perfil, el cual debe estar contenido en un documento que resuma los datos relevantes con el fin de que cualquier persona pueda para interpretarlo y comprenderlo para integrarse con sus alcances; se compone de portada, ubicación geográfica, reseña histórica y alcances del proyecto.



De manera detallada:

- Portada. En la primera página se presentan los datos generales: nombre del proyecto, de la organización, número de personería jurídica, domicilio de la organización, nombres de los responsables del proyecto, monto presupuestado y plazo de ejecución.
- Ubicación geográfica. Incorporar el plano catastrado para facilitar encontrar el lugar donde se realizará el proyecto, y todos los datos de localización de este plano.
- Reseña histórica. Para esta parte, se pueden usar algunos de los datos e informaciones que se obtuvo en el diagnóstico de los factores externos, lo cual permita justificar el proyecto.
- Alcances del proyecto. Deben quedar claro los lineamientos del proyecto: objetivos, actividades, cronograma, presupuesto y planos de ejecución.

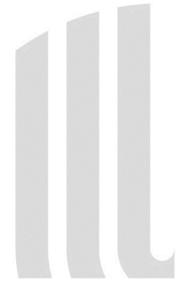
EJECUCIÓN. Etapa de puesta en marcha de la ejecución del proyecto o la implementación, donde se debe controlar el uso de los equipos, consumo de materiales y rendimiento de los trabajadores. Igualmente, debe existir un sistema eficiente de proveeduría para el suministro oportuno de los materiales y el control de inventarios.

EVALUACIÓN. Etapa de control de todos los recursos que nos permitan evaluar si se cumple con lo especificado en el perfil del proyecto.

Ejercicios de autoevaluación

1. Explique el insumo que se utiliza en la confección de la matriz FODA.
2. Explique por qué se le llama “de conciliación” a una de las etapas de formulación de la estrategia.
3. Comente si la matriz BCG es utilizada para evaluar la posición competitiva de las organizaciones o empresas.

PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO



7



En este capítulo, conocerá los pasos a seguir para poner en marcha el plan estratégico.



En este capítulo identificaremos los factores que intervienen para la segunda etapa del plan estratégico, la implementación del plan y estos factores son: los objetivos a corto plazo, las políticas, la distribución de recursos y la estructura organizacional, así como la participación de cada área funcional en dicho proceso.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 371 a la 412; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

En la primera etapa de formulación, recopilamos y analizamos toda la información básica para la escogencia de una estrategia, procedemos ahora a estructurar la puesta en marcha del plan escogido, sabiendo que se identificarán acciones complementarias entre cada etapa.

A continuación, se describen las diferencias en cada una, según David (2008):

ETAPA DE FORMULACIÓN	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN
Posicionamiento de fuerzas antes de la acción	Manejo de fuerzas durante la acción
Enfoca la eficacia	Enfoca la eficiencia
Proceso intelectual	Proceso operativo
Intuición y habilidades analíticas	Motivación especial y liderazgo
Coordinación entre algunos individuos	Coordinación entre muchos individuos

Una diferencia básica es que, durante la formulación, se escribe el proceso en el papel, y en la etapa de implementación, se ejecuta.



PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Traspaso de responsabilidad de los estrategas a los gerentes.
- En la formulación deben estar involucrados estos gerentes.
- En la implementación deben estar involucrados los estrategas que diseñaron el plan.

TEMAS DE ADMINISTRACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN. Los pasos a seguir durante el proceso de implementación de la estrategia son: objetivos anuales, políticas, asignación de recursos, estructura organizacional, reestructuración o reingeniería, medio ambiente y ecología, planes de operaciones y producción, plan de *marketing*, plan de finanzas, plan de investigación y desarrollo, manejo de la resistencia al cambio, desarrollo de cultura de apoyo, de la función recurso humano y planes de incentivos.

OBJETIVOS ANUALES. Son la base para la distribución de los recursos, representan un mecanismo para evaluar directores o gerentes, contribuyen a evaluar y supervisar los objetivos a largo plazo, establecen prioridades corporativas, de divisiones y departamentos; además, marcan las directrices para la acción, dirección, esfuerzos y actividades, ayudan a establecer las normas de rendimiento y como fuente de motivación para los empleados, y ofrecen incentivos para los directores y empleados.

Los objetivos anuales deben ser cuantificables (medibles, mesurables, numéricos), congruentes (entre sí y con la organización), razonables (alcanzables), desafiantes (reto), claros (entendibles), comunicados o divulgados, dimensionados en el tiempo (en un periodo), recompensados (indicar qué se obtiene si se logran), sancionados (si no se logran), compatibles con los valores del personal (dentro de la moral de los empleados y de la organización).

Los objetivos anuales deben establecer: cantidad, costo, tiempo e índices de verificación.

POLÍTICAS. Deben ser directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, normas y prácticas administrativas. Representan el instrumento para establecer la estrategia, definen las fronteras y los límites.



ASIGNACIÓN DE RECURSOS. La distribución de los recursos permite ejecutar la estrategia. Los tipos de recursos son: humanos, financieros, tecnológicos y espacio físico.

El logro de los objetivos es la base del programa de distribución de recursos. Los recursos se asignan de acuerdo con los objetivos anuales establecidos, ya que esta asignación permitirá poder alcanzar dichos objetivos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Para poner en marcha un plan estratégico, es necesario adaptar el organigrama organizacional o estructura, con el fin de asignar responsabilidades y facilitar el control. Los tipos de estructura son: centralizada, descentralizada, unidades de negocios y la matricial.

ESTRUCTURA FUNCIONAL O CENTRALIZADA. Agrupa las tareas en áreas funcionales de negocios y delega responsabilidades en producción, mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

ESTRUCTURA POR DIVISIONES O DESCENTRALIZADA. Agrupa las tareas de acuerdo con un criterio definido por la organización en área geográfica, producto o servicio, por cliente y por procesos. En este tipo, las actividades funcionales se realizan a nivel central y de división.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN). Agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios, y delega la responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo de alto nivel que informa al director general. Algunas instituciones que emplean este tipo de estructura son ICE, MOPT, MAG, AyA.



ESTRUCTURA MATRICIAL. Este tipo de estructura parece la más complicada pero es la más clara, pues se aplica a casos específicos y la responsabilidad es bien definida, por ejemplo: una intervención quirúrgica que involucre al cirujano, anestesista, cardiólogo, ortopedista, cirujano plástico, etc.

Algunas características de este tipo de estructura son:

- Depende de flujos de autoridad y comunicación vertical y horizontal.
- Existen más puestos de jefatura.
- Hay líneas dobles de autoridad en los presupuestos.
- La autoridad es compartida.
- Los objetivos de los casos o proyectos son claros.
- Hay muchos canales de comunicación.
- Los empleados ven los resultados del trabajo.
- La finalización del caso se lleva con facilidad.

REESTRUCTURACIÓN O REINGENIERÍA. Cuando se decide reestructurar, el objetivo principal es beneficiar a los directivos más que a los empleados. Los cambios pueden implicar la reducción del tamaño de la organización, adecuación de su tamaño y reducción de niveles. Estas acciones afectan el número de empleados, divisiones o departamentos y niveles jerárquicos.

REINGENIERÍA. El propósito de usarla es *cambiar la forma de hacer las cosas*. Procura el bienestar de los empleados y usuarios, no afecta el organigrama organizacional y no aplican despidos. Involucra la gerencia, innovación y rediseño de procesos; pretende mejorar en cuestión de costos, calidad, servicios y velocidad.

MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA. Las organizaciones deben llevar a cabo sus operaciones protegiendo el medio ambiente en vez de dañarlo. Este es un parámetro que debe estar latente en cada nivel de la organización.



PLANES DE OPERACIÓN Y PRODUCCIÓN. Los factores de producción que se deben adecuar en la implementación de las estrategias son: tamaño y ubicación de las instalaciones, diseño de producto o servicio, selección de equipo de trabajo, tipo de herramientas, control de calidad, tamaño de inventario, control de costos, uso de normas, especialización de trabajo, capacitación de empleados, utilización de equipos y recursos e innovación tecnológica.

PLAN DE *MARKETING*. Los factores por considerar son:

- **SEGMENTACIÓN DE MERCADO.** Subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes, según sus necesidades y hábitos de compra. Incremento en las ventas por medio de: desarrollo de mercado y de productos, penetración de mercado y diversificación. Con la segmentación de mercado no se requiere de producción, distribución, ni publicidad masiva.
- **POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO.** Implica seleccionar criterios claves e identificar clientes claves. Los pasos necesarios son: definir criterios claves para diferenciar con eficacia los productos o servicios, registrar los productos de los competidores, buscar nichos y diseñar planes de mercadeo para posicionar los productos. Las reglas de posicionamiento son: buscar nichos vacantes, no ocupar segmentos ajenos y no servir a dos segmentos diferentes con la misma estrategia.

PLAN DE FINANZAS. Los conceptos básicos son: adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros proforma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de la empresa.

La adquisición de capital se realiza para implantar la estrategia mediante deuda, emisión de acciones o ambas. El financiamiento por deuda genera limitaciones para endeudamientos futuros, mientras que, con el financiamiento por emisión de acciones, se diluye el control.

Los estados financieros proforma permiten evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos, y permite calcular las razones financieras proyectadas.



El presupuesto financiero detalla la manera como la empresa obtendrá fondos y los gastará en un periodo específico. Tipos de presupuesto financiero: de capital, ventas, utilidades, fábrica, gastos, divisiones, variables, flexibles, fijos.

PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. Se deben realizar tareas que incluyan transferencia de tecnología compleja, adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales, modificación de los productos según los gustos particulares, desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los antiguos.

Los factores que deben considerarse para la implantación de estrategias son: primera en comercializar productos nuevos, imitadora de productos exitosos, productor de bajo costo fabricando en masa productos similares.

MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO. Es la principal amenaza para la implementación de la estrategia. Se manifiesta por medio de: sabotaje a las maquinas, ausentismo, falta de disponibilidad para colaborar y quejas infundadas.

Un cambio puede ser forzado (ofrece mucha resistencia del personal), educativo (muy lenta, un proceso de información) o racional (destaca el interés propio de las partes).

DESARROLLO DE LA FUNCIÓN RECURSO HUMANO. Los problemas que surgen al implantar el plan estratégico se deben a: ruptura de estructuras sociales y políticas, incapacidad de relacionar aptitudes con nuevas tareas y apoyo insuficiente de la gerencia de alto nivel hacia las actividades de implementación.

Para facilitar la adecuación del personal, se deben considerar:

- Plan de adquisición de acciones para los empleados.
- Incorporación de guarderías infantiles.
- Consideración a los gerentes y empleados para equilibrar el trabajo y la familia.
- Planes de incentivos: bonos y pagos por desempeño, reparto de utilidades, aumento de salario, prestaciones adicionales.

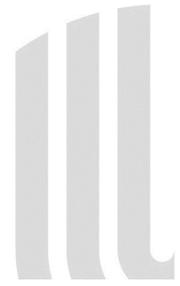


Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cuáles son las características de los objetivos a corto plazo?
2. ¿Por qué se dice que los objetivos a corto plazo permiten la asignación de recursos?

EVALUACIÓN Y CONTROL

8



En este capítulo, aprenderá a revisar los resultados del plan estratégico implementado.



En este capítulo desarrollaremos la tercera y última etapa de un plan estratégico, la evaluación, control y ajustes del proyecto implementado.

Guía de lectura

En el libro del curso, lea las páginas de la 413 a la 432; posteriormente, continúe con el estudio de esta guía.

Comentarios del tema

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. Las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que se vuelva crítico. Es esencial asegurarse de que los objetivos establecidos se logren.

ACTIVIDADES BÁSICAS. Implican la revisión de las bases subyacentes de la estrategia, comparación de los resultados esperados con los resultados reales y toma de medidas correctivas.

CRITERIOS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA. Estos son: consistencia (congruencia entre las metas y las políticas), consonancia (concordancia al examinar series de tendencia), viabilidad (es factible aplicar la estrategia con los recursos actuales de la empresa) y ventaja (asegurar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva).



ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. Se deben revisar las matrices utilizadas para definir la escogencia de la estrategia e identificar cambios importantes, internos y externos, y el progreso de la empresa mediante el logro de los objetivos.

REVISIÓN DE LAS BASES DE LA ESTRATEGIA. Implica la elaboración de las matrices EFE y EFI revisadas.

Los factores externos que evitan el logro de los objetivos son: acciones de competidores, cambios de la demanda, de la tecnología, económicos, demográficos y acciones gubernamentales.

Los factores internos que impiden el logro de los objetivos son: elección de estrategias ineficaces y deficiencia en la implantación.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. Se da mediante la comparación de los resultados esperados con los reales, los criterios para la evaluación deben ser fácilmente cuantificables y verificables y no alcanzar los objetivos implica la necesidad de tomar medidas correctivas.

RAZONES FINANCIERAS ÚTILES PARA LA EVALUACIÓN. Estas son: rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital contable, margen de utilidad, participación en el mercado y crecimiento de activos.

APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS. Se requiere de cambios para reposicionarse para el futuro. Implica variación en la estructura organizacional, reemplazo de uno o más individuos claves, revisar la misión y los objetivos, diseño de nuevas políticas, redistribuir los recursos y diseño de nuevo plan de incentivos.



RESUMEN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN. Estos son: calidad de la administración, capacidad innovadora, calidad de servicios, solidez financiera, responsabilidad ambiental, mantener a gente talentosa.

SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ. Para que la evaluación sea eficaz, debe cumplir con los siguientes puntos: las actividades de evaluación han de ser económicas y con pocos controles, ser significativa y relacionarse con los objetivos, proporcionar a los gerentes información útil y oportuna, el periodo de control debe coincidir con el margen de tiempo del evento medido; asimismo, se diseña para ofrecer un panorama claro de lo que sucede, facilitar la acción, dirigirse al personal de la empresa, los controles orientan hacia las acciones, fomentar la comprensión mutua, todos los departamentos deben colaborar, tienen que ser sencillas, no muy pesadas ni restrictivas. Las organizaciones exitosas mantienen controles financieros estrictos y exactos.

AUDITORÍA. Es el proceso sistémico para obtener y evaluar con objetividad las acciones y resultados de una empresa. Las hay de tipo independiente, gubernamental, interna y ambiental (debe ser tan rigurosa como la auditoría financiera).

PLANES DE CONTINGENCIA. Las organizaciones deben planear estrategias de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que ocurran. Son planes alternativos, los cuales se ponen en marcha si otros acontecimientos no ocurren según lo planeado. Deben ser tan sencillos como sea posible.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cada cuánto tiempo se deben realizar las evaluaciones del plan estratégico?
2. ¿Qué es un plan de contingencia?



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Tema 1. Un enfoque de la planificación estratégica

1. ¿Cómo definiría el horario de una organización en el desarrollo de un plan estratégico?

En el desarrollo de un plan estratégico, será requisito establecer un nuevo horario según las necesidades del plan y, para definirlo, deberá realizarse dentro del capítulo de políticas, ya que éstas definen las regulaciones, límites y fronteras de la organización y de los trabajadores.

2. ¿Considera que en la UNED existe un código de conducta? Si su respuesta es afirmativa, defina cuál o cuáles son; de lo contrario, ¿cómo considera que se mantiene la ética institucional?

El 16 setiembre del 2009, el Consejo de Rectoría de la Universidad Estatal a Distancia aprobó el Manual de Principios Éticos para la Universidad Estatal a Distancia, que permite fomentar en quienes integran la universidad, un cambio en las formas de realizar su labor, que sirvan como orientadores de las conductas y garanticen una cultura organizacional, la cual contribuya con el bienestar integral del personal.

3. ¿Considera que una organización pequeña podría implementar comercio internacional? Justifique su respuesta.

La implementación de un nuevo comercio internacional no tiene limitaciones, lo pueden realizar organizaciones de cualquier magnitud; sin embargo, para la inicialización en este tipo de acciones, existe una gran lista de barreras que se deben considerar y enfrentar para garantizar el éxito.



Tema 2. Desarrollo de la misión y la visión

1. Escriba la misión de la universidad donde estudia e identifique los componentes que tal declaratoria utiliza de acuerdo con la lista mencionada en este tema.

Misión:

“La Universidad Estatal a Distancia (UNED) es una institución de carácter público que goza de autonomía. Su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad.

Para ello hace uso de los diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz.”

Componentes que se destacan en esta misión:

Clientes: ... es una institución de carácter público que goza de autonomía. ... todos los sectores de la población...

Productos: ... ofrecer educación superior a...

Mercados: ... especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad...

Tecnología: Para ello hace uso de los diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa...

Filosofía: ... La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz...

Imagen: ... de compromiso con la sociedad y el medio ambiente...



2. Considera que una organización puede funcionar sin visión y misión definidas. Justifique su respuesta.

Muchas organizaciones o empresas activas y maduras no cuentan con una visión o misión declaradas; sin embargo, el uso de estas permite unificar todos los esfuerzos de la organización en una sola dirección. ¿Usted qué opina?

Tema 3. Análisis de factores externos

1. Confeccione una matriz de factores internos de la universidad en la que estudia e interprete los resultados.

Algunos factores externos de la UNED son:

ITEM	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	<i>Estímulo del gobierno para la formación de profesionales.</i>	<i>Abundancia de universidades privadas.</i>
2	<i>Apoyo del gobierno.</i>	<i>Falta de cultura en educación no presencial.</i>
3	<i>Desarrollo del internet.</i>	<i>Incremento de universidades de enseñanza virtual.</i>
4	<i>Nuevas tecnologías.</i>	<i>Otras universidades públicas con mayor tradición.</i>
5	<i>Interés en estudio de gente que trabaja.</i>	<i>Otras universidades cuentan con acreditaciones internacionales.</i>

2. ¿Cuáles son las tres condiciones que se deben dar para que exista un sector industrial?
- *Que existan dos o más organizaciones*
 - *Que originen los mismos productos*
 - *Que compitan*

Tema 4. Análisis de factores internos

1. Confeccione una matriz de factores internos de la universidad en la que estudia.

Algunos factores internos de la UNED son:

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>Oportunidad de estudiar sin presencia</i>	<i>Escasa relación estudiante-educador</i>
<i>Cobertura en todo el país</i>	<i>Carece de infraestructura adecuadas en zonas alejadas</i>
<i>Servicio matrícula por internet</i>	<i>Enseñanza con poco uso de plataforma tecnológica</i>
<i>Respaldo del Estado</i>	<i>Publicidad limitada con respecto a otras universidades</i>
<i>Estructura operativa de enseñanza a distancia</i>	<i>Imagen por debajo de otras universidades estatales</i>
<i>Bajos precios por materias</i>	
<i>Excelentes libros de texto</i>	

2. El hecho de que el personal profesional de una organización se capacite en el exterior, ¿lo considera como una oportunidad, amenaza, debilidad o fortaleza?

*Si el envío del personal es mediante una beca externa, se planteará como una **oportunidad**, ya que no debilita las finanzas de la organización, y luego será una **fortaleza** por contar con personal más capacitado, pero también podría ser una **amenaza** si el personal no se mantiene en la organización, provocando una debilidad por la falta del personal.*

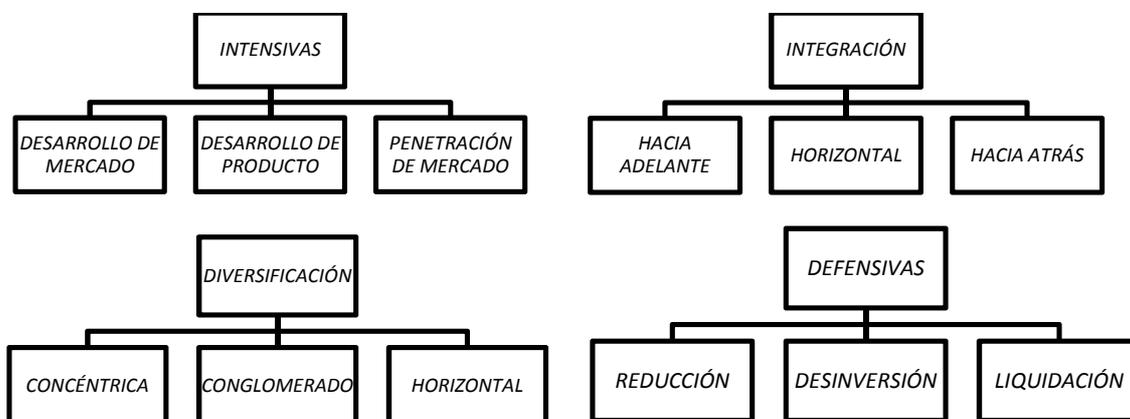
Tema 5. Tipos de planes estratégicos

1. ¿A cuántos años se proyectan los objetivos a largo plazo de una organización?

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión; normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.



2. Elabore un organigrama con los tipos de estrategias externas específicas descritas en este tema.



Tema 6. Evaluación, programación y selección del plan estratégico

1. Explique el insumo que se utiliza en la confección de la matriz FODA.

El insumo básico son las oportunidades y amenazas externas complementadas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es importante analizar los factores en todo sentido y condiciones ya que, dependiendo del momento y las condiciones, podría ser interpretado a favor o en contra, o sea, como oportunidad o amenaza, o bien, como fortaleza o debilidad.

2. Explique por qué se le llama “de conciliación” a una de las etapas de formulación de la estrategia

Porque se recopilan y se comparan todos los datos obtenidos para determinar cuáles factores están para buscar oportunidades, que produzcan alguna utilidad y se puedan combinar con los factores fuertes (fortalezas) internos.

3. Comente si la matriz BCG es utilizada para evaluar la posición competitiva de las organizaciones o empresas.

Sí, la matriz BCG se usa para evaluar la posición competitiva de las organizaciones dentro de una industria, así como la posición de las divisiones o los productos diversos dentro de una organización; para estos últimos, evidencia la condición en que se encuentra respecto a otros productos, a través de estrella, interrogante, vaca o perro.



Tema 7. Puesta en marcha del plan estratégico

1. ¿Cuáles son las características de los objetivos a corto plazo?

Deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.

2. ¿Por qué se dice que los objetivos a corto plazo permiten la asignación de recursos?

Los objetivos a largo plazo establecen las prioridades de la organización; para alcanzarlos, se definen los objetivos a corto plazo y, para realizarlos, se les deben asignar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que faciliten a la organización implementarlos para, así, alcanzar la visión esperada.

Tema 8. Evaluación y control

1. ¿Cada cuánto tiempo se deben realizar las evaluaciones del plan estratégico?

Es una actividad que se debe realizar permanentemente durante todo el proceso de un plan estratégico.

2. ¿Qué es un plan de contingencia?

Es el desarrollo de planes alternativos, los cuales permiten al plan tomar otro curso de acción cuando las condiciones iniciales no se presentan según lo previsto. En otras palabras, es el “plan B”, que debe tener a la mano un plan estratégico.



LISTA DE REFERENCIAS

- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad de la República Argentina. (2011). *CENOC*. Recuperado el 26 de abril de 2011, de Guía para la programación de proyectos: www.cenoc.gov.ar/cooperacion%20internacional/guia%20basica.doc
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.