

## ¿CUÁLES SON LOS INSTRUMENTOS PARA EVALUAR DESDE LA MIRADA ESTRATÉGICA A LAS ORGANIZACIONES CON RESPECTO A SUS RECURSOS Y AL ENTORNO?

### Concepto:

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica, también conocida como planeación de negocios, que puede definirse como:

Planeación es la prevención de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

A través de la planeación se plantea un rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

### Los planes:

Los planes son el diseño o esquema detallado de lo habrá de hacerse en el futuro.

### Planeación:

- ✓ Plantear escenarios futuros.
- ✓ Visión y misión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Análisis del entorno.
- ✓ Definir y seleccionar estrategias óptimas.
- ✓ Minimizar riesgos.

Convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

Los planes son el resultado del proceso de planeación; éstos en cuanto al periodo establecido para su realización son de distintos tipos:

- **Corto plazo.** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año pueden ser:
  1. **Inmediatos**, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses.
  2. **Mediatos**, sí se fijan para realizarse en un período mayor de seis o menor de dos en meses.
- **Mediano plazo.** Son planes que abarcan un período de uno a 3 años.
- **Largo plazo.** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

### Tipos de planeación:

Con el fin de comprender mejor el proceso de planeación, se analizarán la clasificación de la planeación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a su nomenclatura, sin embargo, lo que se presenta es la más usual, ya que proporciona una metodología sistemática que

sirve como marco de referencia para desarrollar un plan de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con del ámbito de la organización que abarquen y con del período de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- ◆ **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; las realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- ◆ **Tácticas o es funcional.** Se refiera planes más específicos, que se laboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca en un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos.
- ◆ **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección o operación.

**Importancia:**

La planeación de es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puedan deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontar las.

Algunas de las ventajas de planeación son las siguientes:

## VENTAJAS

- ✓ ORIENTACIÓN Y RUMBO A LA ORGANIZACIÓN.
- ✓ OPTIMIZAR RECURSOS.
- ✓ MINIMIZAR RIESGOS.
- ✓ UNIFICAR ESFUERZOS.
- ✓ TOMA DE DECISIONES RACIONAL OBJETIVA.
- ✓ POSIBILITA ADAPTACIÓN AL AMBIENTE.
- ✓ REDUCE INCERTIDUMBRE.
- ✓ PREVEÉ CONTINGENCIAS.
- ✓ REDUCE COSTOS.
- ✓ INCREMENTA RENDIMIENTOS.
- ✓ BASE PARA EFECTUAR EL CONTROL.
- ✓ MEJORA COMUNICACIÓN.

**Principios:**

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación General que sirven como días para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

**Planeación: Preveer y crear escenarios futuros para desarrollar acciones para lograr el éxito.**

Principios:

- Cuantificación
- Factibilidad
- Flexibilidad
- Unidad
- Cambio de estrategias

- ◆ **Factibilidad.** Los planes deben ser realizados; elaborando planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse.
- ◆ **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planean es necesario basarse en datos reales, razonamientos preciosos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de *precisión*, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores.
- ◆ **Flexibilidad.** Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas.
- ◆ **Unidad.** Todo los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan General, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean

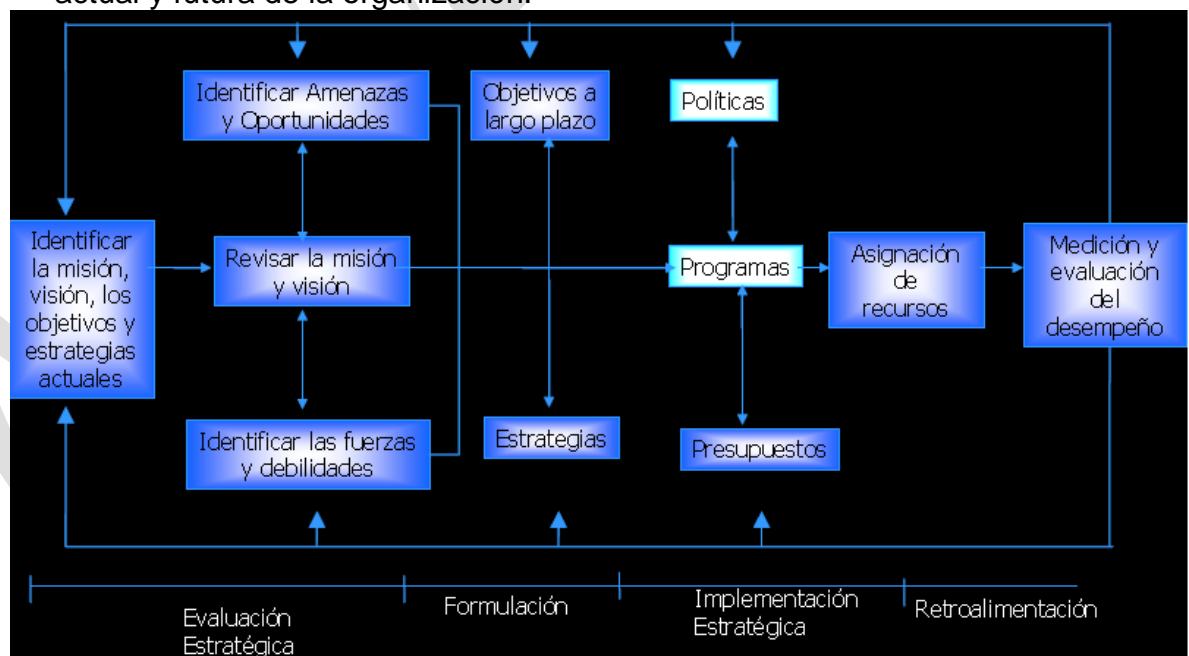
conscientes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interacción que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización.

- ◆ **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades, amenazas en su entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas.

### **El proceso de planeación estratégica.**

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

Como se muestra en el proceso de planeación estratégica es necesario que el equipo directivo defina a cada uno de los elementos en el orden establecido. Para el desarrollo del plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con un sistema de información oportuna y actualizada, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y de las debilidades del empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, como un conocimiento pleno de todo los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.





### **Análisis del entorno.**

**Al elaborar un plan puede existir** certeza acerca de la existencia de determinados eventos no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario, por tanto, tomar en cuenta diversos escenarios que permitan reducir la incertidumbre inherente a futuro.

**El análisis del entorno consiste en un estudio minucioso de los actores o condiciones internas o externas que puedan afectar al plan.**

Se efectúa el inicio del proceso de planeación, aunque también puede realizarse a lo largo de este. El análisis del entorno debe fundamentarse en un sistema de información actualizado, verás eficiente, que presente todo los factores que pueden influir en el logro de los planes.

El sistema de información o de inteligencia organizacional deberá integrarse con reportes e informes, tanto internos de la empresa, como externos

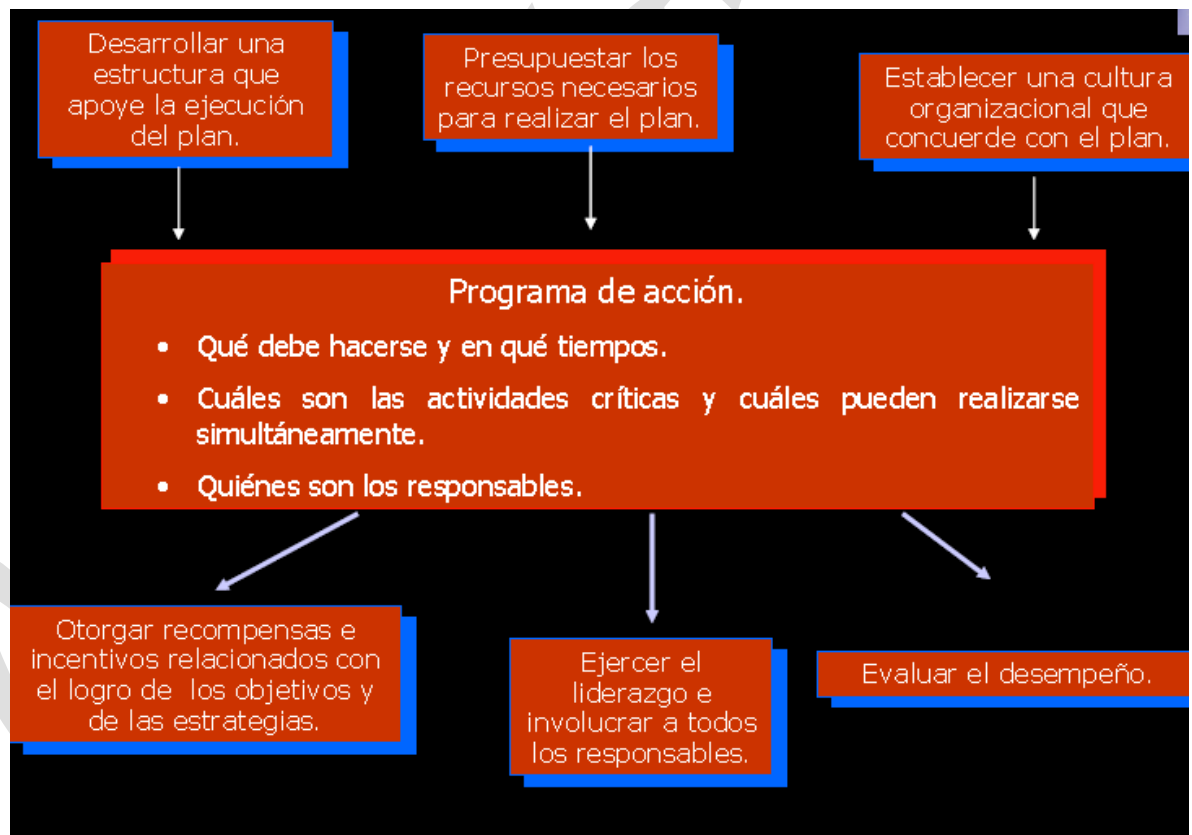
elaborados por instituciones reconocidas. Alguno de los datos indispensables que debe contener el sistema de información son proyecciones, entre las más destacadas: económicas, políticas, sociales, fiscales y financieras, estudios de la competencia, de los clientes, del entorno internacional y nacional, premisas externas e internas, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, entre otros.

**Premisas. ANÁLISIS FODA.**

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que puedan afectar el desarrollo de un plan. Las premisas, de acuerdo con su naturaleza pueden ser:

- **Internas.** También se les conoce como fortalezas y debilidades, que originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes.
- **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de actividades, y constituyen oportunidades y amenazas. Las premisas externas más representativas pueden ser:
  1. **De carácter político.** Estabilidad política del país, sistema de gobierno, intervención estatal y en los negocios, restricciones a la importación y exportación, relaciones internacionales.
  2. **De carácter legal.** Tendencias fiscales: impuesto sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, exenciones de impuestos, impuesto sobre utilidades. Tendencia a la legislación: laboral, mejoramiento del ambiente, descentralización de empresas en zonas urbanas.
- **Económicas.** Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, ingreso per cápita, inversión extranjera.
- **Sociales.** Crecimiento y distribución demográficos, movilidad de la población, empleo y desempleo, nuevas construcciones y obras públicas, alfabetización, sistema de salubridad e higiene.
- **Técnicas.** Avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
- **Otros factores.** Competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, maquinaria y equipo disponibles, productividad e ingreso nacional, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, transporte, comportamiento de los consumidores.

- ✓ **Fortalezas.-** Puntos fuertes y características de la empresa que faciliten el logro de sus objetivos.
- ✓ **Oportunidades.-** Factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- ✓ **Debilidades.-** Puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.
- ✓ **Amenazas.-** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.



## EL FAMOSO ANÁLISIS FODA.

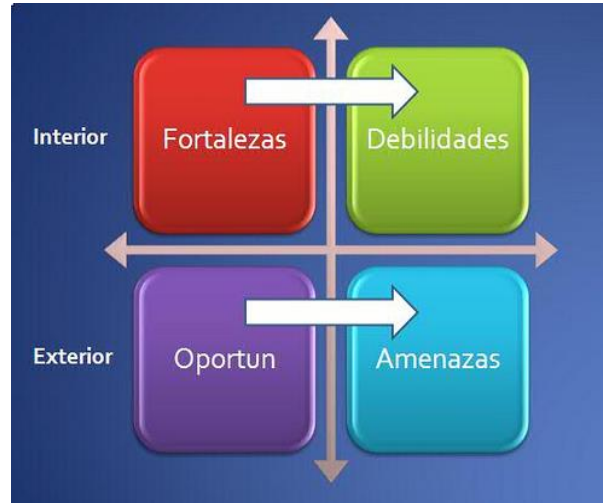
Geiman Abraham

<http://blogs.cnnexpansion.com/pymercadotecnia/?p=247> 16-Abril-2010.



El **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es uno de los componentes más importantes de una estrategia o **plan de Mercadotecnia**. Te permite fotografiar la situación de una marca, empresa o competidor. Un buen análisis FODA puede detonar fácilmente Objetivos y Estrategias que sean efectivas para la consecución de un plan de mercadotecnia. Normalmente las **Fortalezas** y las **Debilidades** son del orden interno de la empresa o del negocio, y las **Oportunidades** y **Amenazas** corresponden a aspectos externos.





Pocas veces en mi carrera he visto un FODA bien hecho porque la diferencia entre sus 4 componentes es muy sensible y además el modelo tiene la desventaja de ser cualitativo y sesgado.

A continuación expondré los principales errores en la creación de un análisis FODA:

### 1. Demasiadas fortalezas y pocas debilidades.

Como en todo ejercicio de autocrítica, es más sencillo identificar las cosas buenas que las malas. Cuando estamos frente al FODA de nuestra empresa es común que redactemos más Fortalezas y con trabajo miremos las Debilidades. Aquí una solución es poner un límite en el número de Fortalezas (más de 5 son suficientes) y un mínimo de 3 Debilidades para forzar el pensamiento autocrítico.

### 2. Fortalezas genéricas.

Es común redactar fortalezas muy generales que en mi perspectiva no agregan valor a una estrategia, como: "Conocimiento del negocio, Calidad, Clima laboral, Precios competitivos, Experiencia, Participación del Mercado". Dichas fortalezas son válidas pero no agregan valor a la estrategia de Mercadotecnia del negocio, porque las puede tener nuestra competencia también. La sugerencia aquí es buscar aquellas fortalezas que sean únicas o diferenciadas.

### 3. Amenazas descritas como debilidades, Fortalezas descritas como Oportunidades y viceversa.

Es común apreciar frases como "Entrada de nuevos competidores" que es una

Amenaza descrita como Debilidad. Es importante asegurarnos que las Amenazas se identifiquen en base a factores externos



#### 4. Muchas debilidades = una empresa débil.

Un FODA incluye un listado de observaciones en 4 vías diferentes, sin embargo muchas de ellas no tienen el mismo valor o impacto en el negocio. Es muy importante ponderar la importancia de cada Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza, en función a su impacto o consecuencia al negocio. Nos podemos encontrar con un FODA que tiene 10 Fortalezas y solo 2 Debilidades, pero que el peso negativo de sus 2 Debilidades sea superior en cuanto al impacto al negocio. Por ejemplo: Si hago un FODA de un medicamento líder del mercado, con grandes beneficios, pero dentro de sus Amenazas se encuentra el vencimiento de su patente, estamos frente a un solo punto que puede atentar contra el futuro de un producto casi perfecto.

Mi recomendación final: Revisar con detalle cada oración de un FODA, asegurarnos que cada una esté en su lugar, y ponderar sus valores para obtener un útil diagnóstico del negocio, que genuinamente sea la base de una estrategia de Mercadotecnia.

#### Conclusión:

En la década que inició en 1970 la planeación tuvo un gran auge; su autor más representativo es Igor Ansoff (1970); a partir de su propuesta se han desarrollado

múltiples modelos, pero en esencial todos parten del análisis foda. Otro de sus principales representantes es George Steiner. Con su libro top management planning.

Estas escuelas de planificación consideran la creación de estrategias como un proceso sistémico y formas. El proceso generalmente los realizar directivo principal, y la puesta en práctica, los encargados de planeación. Sus principales aportaciones son las siguientes:

