



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
“ALIMA” DE FRONTERA, CENTLA, TABASCO.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

IGNACIO JESÚS DE LA CRUZ JAVIER.

ASESOR DE TESIS:

LIC. JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE

Villahermosa, tabasco.

Abril 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
FERRETERÍA “ALIMA” DE FRONTERA, CENTLA, TABASCO.”**

DEDICATORIA.

LA ADMIRACIÓN ES LA CAPACIDAD DE ASOMBRO QUE MANIFESTAMOS ANTE EL ÉXITO DE LOS DEMÁS.

A MIS PADRES

Por brindarme todo su apoyo desde el momento en que nací y haber confiado en mí persona para darme los estudios correspondientes, ser una persona de bien y tener una profesión al poder ser capaz de valerme por mí mismo y el día de hoy verme triunfar y sentirse orgullosos de mí.

A MIS HERMANOS.

Les agradezco por estar como una familia unida y enseñarme cosas de la vida y aprender de sus enseñanzas y que juntos siempre luchamos por alcanzar nuestros sueños.

A MIS AMIGOS.

Brindarme su amistad desde el comienzo de nuestra vida universitaria y encontrar en ustedes a unos hermanos con los cuales vivimos tristezas, alegrías, desvelos y sobre todo obtener la capacidad para poder ser triunfadores.

A MIS SERES QUERIDOS.

A ti que me brindaste todo tu apoyo para motivarme en que yo luchara ante las adversidades para poder conseguir mi gran recompensa hoy lo logre y sé que te sientes muy orgullosa de mí.

A Luis Alfonso Ojeda Rosas por haberme permitido hacer la investigación y dar un apoyo estratégica a su empresa, para el desarrollo de la misma.

A DIOS

Darme la vida para permitirme poder terminar mi carrera dándome la salud hoy le agradezco por darme las fuerzas de luchar todos los días con las adversidades gracias dios padre.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
Capitulo 1. Generalidades.....	9
1.1-Planteamiento del problema.....	10
1.2-Justificación.....	11
1.3-Hipotesis.....	12
1.4-Objetivo general.....	13
1.4.1- Objetivos específicos.....	13
Capitulo 2 Planeación, antecedentes y desarrollo de una planeación estratégica.	14
2.1 Concepto.....	15
2.2- Tipos de planeación.....	17
2.3- Antecedentes de la planeación.....	23
2.4 Matriz BCG.....	30
2.5- Filosofía de la planeación estratégica.....	33
2.6- Importancia de la planeación estratégica.....	37
2.7- Principios de una planeación estratégica.....	42
2.8- Analizando el Entorno.....	44
2.9- Proceso de la planeación estratégica.....	49

CAPITULO 3 Caso de Estudio: Ferretería Alima.....	58
3.1- Antecedentes de la empresa.....	59
3.2- Estructura de la empresa.....	59
3.3- Catálogo de proveedores.....	61
3.4- Análisis FODA de la empresa.....	62
CAPITULO 4 Propuesta de Plan Estratégico.....	63
4.1- Descripción del plan estratégico.....	64
4.2- Misión, Visión y Objetivos estratégicos.....	68
4.3- Políticas.....	70
4.4- Matriz FODA.....	71
4.5- Organigrama.....	73
4.6- Factores críticos de éxito.....	74
4.7- Cinco fuerzas de Michael porter.....	75
4.8.- Seguimiento y Evaluación.....	78
4.9- Diagnostico y recomendaciones.....	80

Conclusión..... **81**

Bibliografía..... **82**

INTRODUCCIÓN.

El conocer a fondo el desarrollo de una empresa indica a los administradores o propietarios darle la dirección correcta a su organización. La empresa para poder caminar a pasos seguros y saber para qué fue creada y que beneficios deberá a portar tanto a los propietarios y a la comunidad, se debe desarrollar una planeación estratégica, con este respaldo y la descripción del plan estratégico deberán estar fundamentados, con el plan a desarrollar los objetivos descritos tienen la finalidad de guiar a la empresa y para ello estos deben de ser cumplidos en tiempo y forma y los que sean de mayor prioridad darle la atención adecuada para poder alcanzarlos.

Ya que los objetivos primordiales servirán para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa mediante la aplicación de una estrategia adecuada.

Para ello se debe tomar muy en cuenta la descripción de la misión y visión de la organización ya que en esos dos elementos fundamentales se conoce la razón de existir de la empresa y que desea lograr a futuro la misma. Con la puesta en marcha de un plan estratégico se puede conocer el camino que nuestra empresa está tomando y hasta donde podemos llegar con la aplicación de la estrategia, se analizan las nuevas oportunidades y se detectan las fortalezas, incluyendo las debilidades y cuales posibles amenazas asechan a una empresa. Mediante un plan estratégico se tiene el conocimiento suficiente para saber cuándo implementar una planeación estratégica, una planeación táctica y por ultimo una planeación operacional. En donde los empleados de la organización contribuyan con su aplicación y la organización haga una retroalimentación de lo aplicado y evaluar cada una de las estrategias para conocer si sea tenido un beneficio exitoso se habrá que corregir alguna anomalía que con llevo a dar un fracaso. Se debe buscar la mejora continua desarrollando nuevos objetivos que conduzca nuestro camino, implementando y desarrollando estrategias en donde se enfrenten las posibles amenazas que afectarían el éxito de nuestra organización.

CAPITULO 1.
GENERALIDADES.

1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA “ALIMA” DE FRONTERA, CENTLA, TABASCO.

PREGUNTAS

¿La ferretería “Alima” cuenta con un plan estratégico?

¿La estrategia que se utiliza en la ferretería “alima” es la adecuada, previene integridad de riesgos futuros?

¿Los empleados de la ferretería “alima” están comprometidos a cumplir las estrategias propuestas y alcanzar la meta deseada?

¿El personal laborando en la ferretería “alima” junto a su dueño ha percatado, de que su participación en el mercado ferretero de frontera ha disminuido o aumentado?

¿Realmente la ferretería alima, tiene una visión que pueda cumplir, a través de sus estrategias implementadas?

1.2- JUSTIFICACIÓN:

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, para ello se necesita conocer cuando, como y para que surgen los planes estratégicos en la empresa y los beneficios que ésta le proporciona al poder tener una estrategia competitiva, al implementarlos se debe observar si están siendo aplicados eficazmente y si están generando o no los resultados esperados, se deben detectar las desviaciones o áreas de oportunidad, para que sean corregidos y adecuados afín de que se logren los objetivos organizacionales planteados.

El plan estratégico de una empresa no importando el tamaño de ésta, debe tener fijado con que exactitud desea tener diseñando las estrategias que permitan que un plan estratégico sea cumplido, sustentados por supuesto en la misión: que es la razón de ser de la empresa y fuente de inspiración por la cual se crea la estrategia y la visión: que es la proyección futura que se desea obtener de la empresa y la cual nos fija los límites sobre los cuales descansan dichas estrategias.

De tal forma que la mejor estrategia competitiva que sea implementada hoy, será la que nos recompensara en un futuro. Además con la aplicación adecuada de un plan estratégico se pueden identificar las ventajas y desventajas con que cuenta la ferretería Alima, desarrollando estrategias que ayuden en el mejoramiento de sus procesos de comercialización, para mantenerse en el mercado y competir por la supremacía en el sector.

1.3- HIPÓTESIS.

Con el diseño de un plan estratégico la ferretería Alima permitirá al dueño y a los miembros actores de la sinergia interna empresarial conocer e identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Así como saber cuáles de las estrategias propuestas le permitirán aprovechar tanto las ventajas y evitar las desventajas del medio ambiente interno y externo, así mismo podrá decidir si su implementación será aplicada en el momento adecuado y que tanto le permitirá la estrategia ser competitivo en el mercado ferretero, al ofrecer productos y servicios de calidad.

1.4- OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un plan estratégico que permita a la ferretería “Alima” su desarrollo comercial y su posicionamiento en el mercado de Frontera, Centla, Tabasco.

1.4.1- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar las estrategias aplicadas con acciones anteriores y comparar los resultados actuales.
- Identificar los factores que inciden negativamente en el desarrollo y productividad de la organización, mediante la aplicación de un plan estratégico.
- Generar una propuesta de un plan estratégico que permita desarrollar una organización solida y tenga una visión diferente en la innovación tecnológica.

CAPÍTULO 2.

**PLANEACIÓN, ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE UNA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

2.1- CONCEPTO DE PLANEACIÓN.

“Lourdes Münch Galindo” (P.E.2008:pag.11).Define que; La planeación es la previsión 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.

Peter Drucker sugiere y propone que el desempeño de un gerente deberá ser juzgado mediante el doble Criterio de la eficacia teniendo como significado que es la habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas por que los motivos por los cuales debe existir una efectividad es porque mediante ello se desea lograr o alcanzar el efecto deseado de la eficiencia y eficacia.

2.1.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

(George A. Steiner, 2010:pag. 20,21)La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En resumen una planeación estratégica:

- Es el proceso formal de planeación a largo plazo
- Se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización
- Facilita mejoras en el funcionamiento de la empresa
- Sensibiliza a la empresa ante un ambiente cambiante

Las características de una planeación estratégica son de ocuparse de ciertas cuestiones fundamentales como son:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes?

Estas tres preguntas nos ofrecen un marco amplio de referencias necesarias para que se pueda elaborar una planeación más detallada en donde se tomaran respectivas decisiones ordinarias las cuales estas compuestas por:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas de acuerdo con nuestra estrategia?

Aquí se debe analizar aquellas estrategias desarrolladas en planeaciones pasadas que contengan un marco temporal más largo que los habituales y se hace una diferencia de la planeación operativa porque esta se enfoca en el largo plazo.

Al otorgar la ayuda necesaria para dirigir los recursos de la organización esto habilita que solo se concentren en actividades de alta prioridad y que se obtengan los beneficios de la planeación aplicada en la organización. Consiguiendo con esto una mayor eficiencia al concentrarse en un número reducido de tareas claves, para con ello pueda desarrollarse ciertas o una actividad de alto nivel:

La alta gerencia debe participar activamente pero sólo la alta gerencia tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

Pensar en una planificación, es tomar una decisión importante hoy de lo que se piensa hacer en el futuro de una organización para poder prevenir ciertos eventos que pudieran ocurrir en el desarrollo de la empresa.

2.2 TIPOS DE PLANEACIÓN.

Planeación estratégica.

Haciendo un recordatorio, la planeación estratégica es el plan general que será aplicado a la empresa en su totalidad, sin dejar fuera ningún departamento de esta y lo que se busca como finalidad es que las estrategias den un resultado positivo y fiable.

El plan estratégico es el tipo de planeación que tiene en su proceso de realización, la decisión sobre los tipos de objetivos que la empresa desea alcanzar, el tipo de recursos que serán utilizados para poder alcanzar los objetivos establecidos por la organización. El establecer políticas generales, que sean una fuente de orientación para la adquisición y la administración de los recursos que serán de vital importancia para que la firma pueda obtener los resultados que requiere, tomando como referencia a la empresa que es la entidad total de donde se realizara la planeación estratégica.

- ❖ Este tipo de planeación es siempre ejecutada por los más altos niveles jerárquicos en la empresa como los directores de la misma.
- ❖ Esta determina la referencia como marco general en toda la organización.
- ❖ Se utiliza primordialmente información que proviene externamente de la empresa.
- ❖ Hace frente con mayor exactitud a los niveles de incertidumbre, que tiene como ventaja ser más eficiente que los demás tipos de planes que se mencionaran posteriormente.
- ❖ Su efectividad otorga resultados en periodos amplios.
- ❖ No precisa lineamientos con detalles.
- ❖ Su parámetro más fuerte es la eficiencia.

Dentro del asentamiento de los planes, de acuerdo a "Russell L. Ackoff" el cual determina que hay tres tipos de estrategias las cuales se hace mención a continuación:

1- Estrategia satisfaciente: Este tipo de estrategia busca otorgar a todos los esfuerzos posibles por parte de los subalternos el logro de un considerable nivel de satisfacción sin excederse, en este plan se busca hacer las cosas bien, pero no necesariamente lo mejor que se pueda. Aquí se establecen los objetivos que sean aceptables y un medio factible para poder alcanzarlos pero no por eso deberá ser el mejor método posible. Para que esta planeación pueda ser llevada a cabo comúnmente se usa un solo pronóstico, tomando como si hubiera un potencial veredicto de que lo planeado se convertirá en realidad.

- Muy pocas veces se hace el uso de posibles probabilidades, en caso de que surgiera algo inesperado la empresa será ineficiente para poder resolverlo.
- El utilizar una conclusión de la planeación satisfaciente nos hace referencia que es mejor crear un plan efectivo aun que este no sea en su totalidad óptimo, que un plan óptimo que no sea efectivo en su totalidad.

2- Estrategia optimizante: En esta planeación se hace un buen uso de los recursos disponibles, tratando de realizar todas las funciones con eficacia, teniendo como objetivo realizar las tareas del mejor modo posible. Representa una difícil tarea el poder crear un modelo general de planeación que represente en conjunto y cada parte de las apariencias de un estilo global de una empresa.

La dedicación por realizar planes y desarrollarlos con verdadera efectividad y que estos sean óptimos la mayoría de los casos elabora un subproducto muy valioso, que se analiza con una comprensión más detallada del rumbo a seguir por el cual se planea. Con este tipo de estrategia se busca:

- Minimizar recursos que se necesiten para la obtención de un grado específico de rendimiento.
- Maximizar un rendimiento que pueda ser obtenido con recursos a disponibilidad.
- Tener una estabilidad entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

La planeación optimizante es considerada más táctica que un plan de estrategia, ya que es aplicada a unos cuantos aspectos de la planeación estratégica. Al desarrollar un plan óptimo puede que no sea una ejecución alcanzable y en algunos casos medible, pero puede ser de mucha ayuda una planeación que optimiza las partes de un plan y las integra con las diversas piezas que se han llevado a cabo con otros tipos de planeación.

3- Estrategia adaptativa: La planeación adaptativa busca que los objetivos colectivos, unitarios e individuales, sean compatibles. Se deberá mantener una percepción de los valores que sustentan a la empresa en piezas, por las personas que la comparten y aquellas organizaciones y ciertas personas cuya actitud perjudica al sistema para el que se planea.

- Se basa en la suposición de que el valor primordial de un plan se asienta en el proceso de elaborar los planes, no en los planes que son producidos. En esto se toma muy en cuenta la participación de los ejecutivos que son quienes participan en el proceso de formulación.
- El objetivo de la planeación adaptativa es tener muy claro la proyección de la empresa y del sistema de una administración que minimice la necesidad de la planeación, corrigiendo deficiencias de planes anteriores mediante el análisis se logra reducir la posibilidad

de que ocurran tales deficiencias. El fin es buscar un futuro deseado a través de una planeación.

- La percepción del futuro se puede clasificar en tres modelos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia, cada uno de esos tipos se requiere un modelo distinto de planeación que se puede denominar, respectivamente, planeación comprometida, contingente y sensible.

PLANEACIÓN TÁCTICA.

Para poder ejecutar una planeación se requiere emplear la aplicación de la planeación estratégica o de la planeación táctica. La planeación táctica tiene su enfoque hacia el empleo más efectivo de los recursos que han tenido su aplicación en el logro de objetivos dados y específicos.

Ambas planeaciones tienen sus diferencias mediante el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos, mientras más se expande el elemento tiempo, más eficaz es la estrategia en la planeación.

Como se redactó en párrafos anteriores donde una planeación será implementada como estrategia siempre y cuando esta se aplicada en toda la empresa, será una planeación táctica siempre que se refiera a una gran parte del plan de un producto o de la publicidad del producto.

Para un concepto más entendible, una planeación táctica es el proceso donde los planes a ejecutar son detalladamente llevados a cabo, donde se toma muy en cuenta el desarrollo de cada uno de los recursos a utilizar para poder realizar con efectividad la planeación estratégica a implementar. La planeación táctica se deriva de parte de los lineamientos que sugiere la planeación estratégica y está enfocada a cada uno de los sucesos

concernientes que se dan en las principales áreas en donde se realizan las funciones de la empresa.

Algunas principales características que tiene la planeación táctica son:

- Su efecto se da de la guía que es producida por la planeación estratégica.
- Los ejecutivos de nivel medio como en caso de los gerentes divisionales son los encargados de su ejecución o su direccionamiento.
- Se basa en áreas específicas donde se realizan actividades y que son de vital importancia para la empresa.
- Para la realización del plan táctico se utiliza la información interna y externa.
- La planeación táctica se le dirige a tener una coordinación adecuada de los recursos que se encuentran en la planeación estratégica.
- Para que la planeación táctica sea adecuada en el uso que se desea realizar se necesita constar de una base de datos en donde esta será representada con la efectividad que es el efecto que se desea tener en la aplicación de la planeación táctica y la eficiencia en la cual se busca lograr un fin con los mejores medios posibles.

PLANEACIÓN OPERACIONAL.

Esta planeación está basada en la asignación previa de las tareas que son específicas para las personas de los departamentos, las cuales deben realizarse en cada una de sus unidades de operación.

Las características que más sobresalen en la planeación operacional son las siguientes:

- Sus procesos se dan dentro de los lineamientos proporcionados por la planeación estratégica y la planeación táctica.
- Es ejecutada por los jefes que tienen una jerarquía menor en el organigrama de la empresa.
- Pacta con funciones que son normales y sobre todo que tienen una programación que deberá ser ejecutada en tiempo y forma.
- Le da seguimiento a los procedimientos y ajustes que son definidos con la mejor exactitud.
- Habitualmente se realiza en periodos reducidos.
- Su parámetro de mayor importancia es la capacidad de lograr un resultado a través de alguien o una cosa y que este pueda hacer un buen uso de los medios disponibles para realizar las funciones asignadas en tiempo y forma.

2.3- ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- 1) analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído."
- 2) Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"
- 3) La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego> Desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía, la teoría de juegos se usa actualmente en muchos campos, como en la biología, sociología, psicología y filosofía. Experimentó un crecimiento sustancial y se formalizó por primera vez, antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar) "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios al igual que otros tipos de organizaciones

de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso “estratégico” entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma.

Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

“El termino estrategia proviene del griego estrategos que significa (un general), estrategos es un término verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Minhtzberg H., Quinn J., & Voyer J.; 1997, p.1).La palabra estrategia se utilizó inicialmente en un contexto militar y político, aunque posteriormente se utilizó en el contexto mercantil en la Grecia antigua por Sócrates cuando señaló que en toda tarea es necesario planear para alcanzar los objetivos.”

Para poder comprender la naturaleza de la estrategia es necesario repasar parte de su origen en los cuales se forman en cuatro puntos importantes:

- 1- **Formuladas:** Quienes crean las estrategias son los niveles más altos de la administración, ellos la realizan con el objetivo de que estas guíen las operaciones de los subordinados.

- 2- **Consultadas:** Gran parte de la mayoría de las estrategias, tienen su nacimiento sobre casos específicos y especiales, que deja la libertad de que sean estudiadas por las escalas jerárquicas.
- 3- **Implícitas:** Muchas de las veces las estrategias son desarrolladas en lo que es la práctica usual de la empresa. Sucede en ocasiones que los colaboradores de la empresa toman en consideración lo que está ocurriendo dentro de esta, hasta el grado en que se acostumbran dentro de ella, como si fuera una política de la empresa la cual deben de respetar.
- 4- **Impuestas externamente:** Las estrategias son fijadas en grandes supuestos, en forma creciente y sobre todo su finalidad es realizar una estrategia que ayude a que la empresa pueda enfrentar los factores externos que esta no pueda controlar, pero que le ayude a afrontarla en caso de que se requiera.

La planeación para que sea totalmente apropiada y eficaz, se toma en cuenta las reacciones de la gente a quienes afecta y se busca la manera de adaptarla para poder generar los cambios paulatinamente ya que si se hicieran cambios bruscos este podría generar descontento en el personal, una decisión dada podría resultar favorable en él momento, pero sería poco conveniente y a la vez rechazada, cuando ciertas acciones de quienes se retracten ante ella no sean tomadas en consideración. Esto llevaría a incurrir en un costo alto en volver hacer un análisis detallado.

La estrategia es de gran proporción en el tiempo, ya que muchas decisiones son definitivas, mientras en otras se tiene la flexibilidad para generar un cambio cuando se dé la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia entre estrategia y táctica, difiere en que la:

ESTRATEGIA: Hace mención a la organización como un todo, tiene como fin alcanzar los objetivos organizacionales y globales.

TÁCTICA: Está más enfocado a uno de los componentes de la organización como; departamentos o unidades aisladamente, este busca cumplir los objetivos por cada uno de sus departamentos.

Cuando un plan es muy largo e irreversible su efecto será más estratégico, un plan estratégico se orienta más sobre el tipo de las decisiones que se deben tomar en donde cada decisión debe contar con un efecto duradero y difícilmente irreversible. Cuando la planeación de producción de una semana será ejecutada esta será una planeación más táctica y será menos utilizada una estrategia.

Sin embargo la planeación de un nuevo establecimiento o donde se implemente nuevos tipos de sistema de la distribución del producto. Cuando una empresa busca implementar una planeación estratégica esta lo hace con el afán de que el plan sea a largo plazo, en cambio la planeación táctica que implementara una empresa esta utiliza periodos más cortos para que sean llevados a cabo.

La planeación estratégica está más interesada en aplicar su plan sobre periodos con mayor duración que sea el tiempo necesario para poder llevar el plan con éxito, la planeación táctica tiende a que lo planeado se ha hecho en periodos más breves. Ambas planeaciones son necesarias para alcanzar la complementación de cada una, ya que en la realidad no se les puede separar.

La planeación estratégica que pondrá en ejecución una empresa esta deberá ser con una visión amplia hacia lo que se desea lograr. Lo que tiene una planeación táctica es que por el tipo de campo a que va dirigida es más estrecha la cual deberá reflejar los resultados deseados en un periodo más corto. Tener como concepto en que las planeaciones son estrechas y amplias estas se dirigen hacer más relativas en que si se incrementa la relatividad de un plan estratégico y táctico, ya que un plan estratégico que sea implementado en un departamento podría ser también táctico esto observando el punto de vista de la división en donde se aplique el plan.

Si los factores que están internamente en la empresa permanecen sin modificaciones, la planeación que se ejecuta a nivel organización es generalmente más estratégica que una planeación aplicada a cualquier otro nivel de la empresa.

Al realizar una planeación táctica se busca tener una selección de los medios por los cuales ha de alcanzarse los objetivos específicos de la empresa. Los objetivos, son específica y normalmente fijados por un nivel jerárquico en la empresa el que implementa los objetivos a alcanzar es el directivo de una organización. La planeación estratégica se inclina más hacia la formulación de los objetivos como también a seleccionar los mejores medios para poder alcanzarlos.

Mediante lo redactado debería ser obvio saber que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica y esto es para poder obtener el máximo de beneficio al ejecutar ambas planeaciones.

“GUILLERMO GÓMEZ CEJA” (planeación y organización de empresas 1999, octava edición. Pag.60) describe que hay dos extremos de la planeación estratégica y la planeación táctica.

Planes estratégicos (largo plazo)

Planes a largo plazo medio (corporativos)

Planes a corto plazo (operativos)

Clasificación	P. Estratégica	Planeación a plazo medio	Planeación a corto plazo.
Tiempo	Largo plazo.	Plazo medio.	Corto plazo.
Función	Mercadeo.	Inventario.	Mano de obra.
Nivel	Directivo.	Corporativo.	Operacional.
Propósito	Capital.	Nuevos productos.	Integración.
Elementos	Estrategia.	Política.	Procedimiento.

Cuadro1.1-(GUILLERMO GÓMEZ CEJA” (planeación y organización de empresas 1999, octava edición. Pag.60) describe que hay dos extremos de la planeación estratégica y la planeación táctica.) Este cuadro muestra cómo está clasificada la integración de las dimensiones y características que se dan en los periodos asignados en las planeaciones, el tipo de función así como su nivel que tendrá, el propósito para el que fue su creación y sobre todo nos sirve para conocer el crecimiento o extensión del plan.

2.4- MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP.

La Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

VACA. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACTUALIDAD.

Una empresa para que pueda llevar a cabo el desarrollo de una planeación estratégica antes que nada debe tener enfocada la Identificación de la misión actual de la organización, así como sus objetivos y estrategias utilizadas de esta.

Cualquier empresa u organización, así esta sea de negocios o no lucrativa, o bien de sector público, todas ellas necesita de una misión para que puedan saber para qué fue creada la empresa. Ya que una misión sede fine como la razón de ser de una organización y que debe estar definida y objetivamente lo que realiza ya que esto se reflejara en su entorno.

La misión no es una moda, ni tampoco está para el reemplazo del concepto tradicional de propósitos o de objetivos, ya que la realidad es que constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. Una pregunta correcta que define a la misión de una empresa es: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? Una respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con presión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

La planeación estratégica es el plan general que será aplicado en toda la empresa. Así sea de dimensiones diversificadas o muy pequeña. La estrategia aplicada debe dar como resultados el positivismo en la empresa ya que se trabaja, con métodos, tiempos y metas que son establecidos para que el plan pueda ejecutarse en periodos determinados por el encargado del plan estratégico y con

esto se esperan obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo en el mejoramiento de las estrategias utilizadas para poder permanecer en el mercado que actualmente sufre cambios repentinos y que si el administrador o en el cargado de la estrategia no está pendiente de la turbulencia empresarial esta podría perjudicarlo en un corto plazo por qué darse dormido ante los cambios, por lo cual otro depredador descubre la debilidad de esta empresa, él se posesionara en el mercado actual y hará desaparecer a la organización que no supo determinar un plan estratégico.

Conocer los beneficios y las oportunidades que tiene una organización al contar con una planeación estratégica, están bien saber cómo, esta será aplicada a la empresa en general, el encargado de la planeación descubre oportunidades fuera de la empresa y detecta sus posibles amenazas a los cuales con el plan estratégico las puede enfrentar. Al contar con información disponible que sirve como fundamento y que respaldan el conocimiento suficiente y concreto de los beneficios y perjuicios que se tendría si no se contara con un plan estratégico, en donde se establecen las pautas para poder saber el momento exacto en que debe ser utilizada la estrategia y marcar la diferencia entre la competencia.

La aplicación de la planeación Estratégica, luego de que pasa a la fase introductoria en la Administración de Empresas, esta seda a la tarea de desarrollar los procesos sistematizados que permiten el estudio de los diferentes escenarios que en futuro podrían ocurrir, y que conjuntamente con el análisis detallado de las capacidades internas de la organización se puede poder concretar con éxito los planes propuestos por realizar.

Se torna muy crucial el analizar con profundidad el escenario donde se deberá de competir y a las empresas que serán parte de la competencia directa, de tal manera que todas las variables examinadas nos darán la dirección de las acciones necesarias que deberán tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin que dejen de considerar el tema de las restricciones o regulaciones a los cuales se enfrentarían.

Se presta mucha atención al realizar un análisis sobre un mercado de comportamiento que puede ser menos predecible y a lo cual en que ninguna empresa se tiene asegurada una determinada y mayor cobertura, sino que esta debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino que debe a la vez ejecutar ciertas estrategias que tengan como principal objetivo el poder asegurar y mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan en el entorno de la empresa.

En esta parte de la evolución del proceso de la planeación Estratégica, se adquiere la aplicación sistematizada, del desarrollo de la formulación de la Estrategia, en donde será llevado a cabo el estudio del análisis detallado del ambiente externo que enfrenta una organización el día a día del desarrollo de esta, el estudio se hace a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas-debilidades, de esta manera se tenga la certeza de que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa.

2.5- FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Nuestro conocimiento hacia el futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere de un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad. La planeación se conoce como una maravillosa herramienta administrativa, ya que esta hace un uso especial de dos de las funciones de la mente: la imaginación y la creación. Pero antes de analizar cómo la planeación hace uso de esas dos maravillosas facultades mentales, vale la pena hacernos el siguiente interrogante: ¿Cuál es la razón de ser de la planeación?

Es bien sabido por todos que cada uno de los seres humanos buscamos el bienestar, la plena satisfacción de nuestras necesidades y en general la “felicidad”, este concepto que ha sido objeto de debates durante mucho tiempo por ser un aspecto filosófico y subjetivo, así por ejemplo, la felicidad para algunos puede ser

disfrutar de deliciosas comidas sin necesitar nada más, puede ser para otros un estado del espíritu, para otros son logros terrenales que nos brinden poder, fama y /o dinero y para muchos otros tener una relativa estabilidad donde sólo se posee lo necesario, así como estos encontraríamos miles de conceptos acerca de este tema, dado que en el universo pueden existir tantos conceptos de felicidad como personas.

Es de resaltar aquí que la palabra "felicidad" se asocia con el concepto de satisfacción de necesidades, y que en ningún momento es de referirse a un comportamiento hedonista (placer como fin supremo de la vida.)

Una vez se establecen cuáles son esos elementos que proporcionarán cierto grado de satisfacción, es necesario plantearse el siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede lograr lo que se quiere?

Es allí donde la imaginación y la creación se han compenetrado para crear escenas mentales que brindan una de idea para lograr la meta que cada cual pretende. Este es el por qué surge la planificación. Entendida esta como un elemento que se necesita para asegurarse de obtener lo que se desea.

La planeación a pesar de ser una proyección esta existe para hacer realidad eso que se quiere para sí mismo y para los demás en un futuro. Para una explicación más clara por consiguiente, si el hombre no hubiese planeado como cazar, como defenderse, lo más probable es que no existiríamos en este momento, lo que permite deducir que con el desarrollo del cerebro humano, la planeación surge como una manera de idear la forma para postergar la especie.

Entonces, se puede decir que: ¿es o no la planeación una función innata en la mente humana?

Lo primero que se debe anotar es que a diario se planea constantemente, de ahí que se pueda afirmar que exista la planeación consciente e inconsciente, un ejemplo más claro de esta última es definir ante todo cómo voy a asistir a tiempo a una cita que tengo mañana, ó la manera en que me visto según el clima; para poder ejecutar estas simples acciones se necesita una planeación, que según su intencionalidad se considera como consciente o inconsciente y que se hace más inconsciente a medida que dicho proceso se adentra más en nuestra mente.

La planeación estratégica es parte de una filosofía, así como de una actitud y de igual manera una forma de vida en la empresa. Se requiere de una Visión para actuar en función de escenarios futuros y también una fuerte determinación para hacerlo de manera sistemática y firme como parte integral del proceso de Dirección que deberá hacerse en la organización.

El desarrollo de una planeación estratégica en donde este conlleva a un proceso que implica la creación de una filosofía integradora: como la Visión, Misión y Valores, congruentes y factibles que se deben de llevar a la práctica; el establecimiento de metas organizacionales; la clara definición de las estrategias y políticas para lograr esas metas; el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así alcanzar los fines buscados. Es decir, es un proceso para decidir con anticipación qué tipos de actividades, cuándo y cómo deberán realizarse y quiénes las llevarán a cabo.

La elaboración de un plan estratégico debe ser un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son constantes por ello se debe estar pendiente cuando estos sucedan y ser flexibles en cambiar de estrategias cuando sea necesario para poder complementar la misión, visión y los valores de la empresa.

Las decisiones derivadas del desarrollo de un plan estratégico son las más importantes tomadas por la dirección ya que se involucran con el porvenir de las

decisiones actuales. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un determinado periodo de tiempo futuro y determinado se evalúa si la planeación fue aplicada con éxito o en el proceso se encontraron deficiencias que trajó la eliminación del viejo plan por tener que desarrollar uno nuevo que fuera de acuerdo con el momento que está viviendo la empresa.

Para determinar un plan estratégico se requiere de mucha actitud, es una guía hacia como lograr un éxito, porque se requiere de mucha dedicación y tener claro un objetivo para poder lograr lo planeado. Mediante las bases que se tienen de la información fidedigna del plan estratégico se puede percibir lo que está pasando tanto interna como externamente en la empresa.

El poder conocer a profundidad el carácter de una empresa, la cual nos proporciona los datos necesarios para poder comprender mejor sobre la filosofía de ésta, nos marcara una pauta que dirá como la empresa ha realizado sus metas y hasta donde ha podido llegar con el paso del tiempo. Qué lugar ocupa en el ante sus competidores tanto directos es indirectos, se hace un análisis metódico de cómo medir sus fortalezas y descubrir las debilidades de la empresa, así como también conocer qué tipo de relación guarda con instituciones sociales y políticas. Esto también puede definirse de la siguiente manera para poder tener una explicación más clara y concreta.

- Quien es o quiénes son los que forman la empresa y si tiene una buena relación mutua con las instituciones sociales y políticas.
- Antecedentes de la empresa.
- Compromiso ético de sus dirigentes, subalternos, consumidor, competencia y proveedores.
- Entorno en que se mueve la empresa.
- Económicamente como se encuentra la estructura de la firma.

2.6- IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas; sin embargo, la experiencia obtenida durante las décadas de 1960 y 1970 ha revelado diferentes características de diseños de sistemas preferidos.

Una planeación es primordial para que se dé un adecuado funcionamiento en cualquier grupo social, mediante la planeación se previenen eventualidades y sucesos que podrían presentarse en el futuro, Su finalidad es establecer y sugerir las formas en que se deben operar y ejecutar los planes para disminuir los posibles riesgos y tener como objetivo cumplir con el plan establecido, para luego identificar si este presenta un decaimiento para buscar las soluciones pertinentes, llevando a ejecución los nuevos planes propuestos en caso que fuera necesario.

Antes de tener que introducir un sistema de planeación en una organización los altos mando como son los altos directivos así como también los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica.

Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben saber decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para poder diseñar el proceso que se lleva a hacer una creación de un plan estratégico en la empresa.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios propósitos. Al ejemplificar a continuación con una compañía que en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente

Ventajas de la planeación

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- ❖ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

- ❖ Define el rumbo de la empresa y la guía para aprovechar el acrecentamiento en buscar una mejoría del trabajo y los recursos disponibles,
- ❖ Estable con fundamentos el sistema racional para tomar una decisión, evitando las corazonadas o empirismo, toda resolución debe ser basado con hechos no en las emociones.
- ❖ Reduce al mínimo la inseguridad y aprovecha el beneficio de las oportunidades.
- ❖ Al tener un plan se estipulan las normas y políticas con las que trabajara la empresa.
- ❖ Fomenta la eficiencia al eliminar la espontaneidad.
- ❖ Otorga las bases para ejecutar un control.
- ❖ La motivación incrementa sustancialmente cuando cada miembro de la empresa sabe hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- ❖ Optimizar la utilización del tiempo y los litigios en todos los niveles de la organización.

Algunos ejecutivos se enfrentan al día conforme llegan y piensan el motivo de las estrategias que se determinan en estos términos, así la lluvia de ideas puede ser considerada como una variación fundamental en el análisis de la situación la cual toma la prueba y el error que han sido usadas por varias empresas. Cuando se identifican las estrategias a implementar estas deben ser evaluadas cuando están en ejecución muchas estrategias hacen

referencia hacia un sentido mas de hipótesis que deben ser probadas en lo que el mundo académico llama problemas sin estructurar.

Los conceptos de los pasos que se deben seguir en la planeación requieren una evaluación de las estrategias que están programadas una vez que están identificadas, pero no siempre esto deberá ocurrir en el mundo real. Por ello existen muchas razones de porque muchas estrategias no son evaluadas e implantadas en los programas, es muy arriesgado decidir sobre una estrategia de programas ya que al no existir un ejecutivo se toma la decisión definitiva de que una estrategia podría ser un fracaso ya que se puede poner en peligro una carrera.

El tomar decisiones estratégicas tiende a ser un arte y como tal proceso creativo se requiere de conocimientos el análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo. Para tener un dato acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas se es muy complejo y se debe dominar factores no cuantitativos. No se debe fijar solo criterios para la toma decisión final sino que también se debe tomar el poder determinar proceso del cual se hará uso al tomar la decisión y el tipo de información otorgada para guiar la decisión de la estrategia.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Hay un análisis que se debe hacer para poder conocer el plan que se requiere hacer o que necesita la organización a este se le conoce como el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito

Por supuesto que en el desarrollo de un manual que deberá contener un tipo de información se tiene que aclarar lo que se espera de aquellos

involucrados en la planeación. Se puede realizar mucho más funciones que contenga los requisitos de información como.

- Cambio de dirección de la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes.
- Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos.
- Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y
- peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial
- de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación.
- Obtener el control de las operaciones.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes
- Mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitar ejecutivos.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Cambiante y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Adoptar el paso de una empresa "exhausta".

- Desarrollar lo que otras empresas hacen

Para que una planeación estratégica pueda ser llevada a cabo se necesita tres interesantes pasos donde surge como primero los flujos de información la cual su función es simplemente transmitir el punto de que la información fluya por todo el proceso de la planeación. Este flujo difiere grandemente dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información requerida.

Cuando se realiza un proceso de planeación es necesario aplicar las respectivas normas de decisión y evaluación. Por otra parte con el cierto desarrollo de los planes operativos actuales, las normas se deciden para que sean convertidas en cuantitativas o que sean formuladas en sustitución de inventarios o que se basen en rendimientos sobre una inversión.

2.7- PRINCIPIOS DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro estrategia competitiva: técnicas para análisis de las industrias y competidores.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.8- ANALIZANDO EL ENTORNO.

Cuando un plan está en proceso de su realización, existe una gran incertidumbre de probables eventos que podrían suceder en la vida el plan, se debe tomar muy en cuenta los diversos escenarios que den la pauta para reducir la inseguridad que podría presentarse en un futuro. Para poder recabar la información pertinente se debe ejecutar un análisis del entorno tanto interno como externo, y toda la información pertinente deberá estar fundamentada en un sistema de información actualizado, autentico y eficiente, el cual deberá presentar todos los elementos que puedan influir en el logro de los planes.

La proposición de un análisis “FODA” nos supone los factores o condiciones futuras que podrían perjudicar en el desarrollo de un plan estratégico, y los beneficios que se obtendrán en el análisis ya que es una investigación muy amplia y nos marca los momentos que serán adecuados para implementar el plan a como se tiene establecido o este debería ser modificado en una de sus partes.

Premisas internas son conocidas también como fortalezas y debilidades. Estas son originadas dentro de la organización y se pueden respaldar en el logro de los planes a través de los fundamentos establecidos.

Premisas externas son factores o condiciones que se originan ajenas a la empresa, pero que de una u otra manera tienen un efecto en el desarrollo de las actividades de la empresa, esta puede ser una parte muy esencial ya que desarrolla oportunidades y amenazas para la empresa.

El análisis a desarrollar internamente se deberán asignar análisis de los siguientes recursos con que debería contar la empresa como lo son: recursos financieros,

equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología y muchos otros recursos que la empresa podría utilizar y que esta tenga al alcance. Se tiene que hacer un profundo análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades en donde se hizo una distribución de los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos, así al conocer la estructura de la organización mas afondo se revelara la evaluación del desempeño actual de la empresa con respecto a antecedentes históricos de la organización en función de sus utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento, y el desarrollo de los negocios.

Re tomando el antiguo concepto militar que define a la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En los términos empresariales podemos definir a la estrategia como el movimiento de todos los recursos de la empresa que en conjunto se deben utilizar para alcanzar los objetivos a largo plazo.

La utilización de una táctica representa un esquema específico en donde se determina el empleo de los recursos que se encuentran dentro de la estrategia general. La estrategia en el plano militar se refiere a la movilización de las tropas ya que esta es una táctica dentro de una estrategia amplia. Basándonos en el plan gerencial representa al presupuesto anual o el plan de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a un largo plazo.

Por lo contrario una guerra requiere de la aplicación de una o varias estrategias, ya que cada estrategia requerirá de múltiples decisiones o en lo general medidas tácticas. Al tomar la planificación quinquenal de una empresa en esta se exige que se adopten una estrategia a la cual se le unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese periodo.

La matriz foda es una estructura que se conceptualiza para poder realizar un análisis sistemático en donde este facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas con que cuenta una organización. Haciendo referencia a esta matriz es de mucha ayuda para

enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento que se da entre las oportunidades de una organización tienen el propósito de formular las estrategias más convenientes, las cuales impliquen un proceso de reflexión con un alto componente de juicio, pero fundamentado en una información objetiva. Las fortalezas pueden ser utilizadas internamente para aprovechar todas las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. De igual manera una organización puede desarrollar estrategias defensivas que tengan la orientación a contrarrestar las debilidades y esquivar las amenazas del entorno.

Las amenazas externas que estén ligadas a las debilidades internas de una organización pueden acarrear resultados que traigan consigo desastres para cualquier organización. La forma más eficaz de disminuir las debilidades internas es aprovechando las oportunidades que se dan externamente.

La matriz foda conlleva al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, como en primer término se describen a continuación:

La estrategia FO: Su base es el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de poder aprovechar todas aquellas oportunidades externas que se dan en el medio ambiente de la empresa. Se recomienda que este tipo de estrategia sea la más adecuada en utilizar por parte de la organización ya que podría esta partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, en aprovechar el mercado en donde pudiera ofrecer sus bienes y servicios.

La estrategia FA: Su propósito es disminuir el más bajo impacto de las amenazas del entorno, tomando como referencia las fortalezas de la organización. Esto no debe implicar que siempre deberá afrontarse las amenazas del entorno de una forma tan directa ya que las mayorías de las veces pueden traer problemas perjudiciales para la institución.

La estrategia DA: Tiene como finalidad disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, esto a través de acciones de carácter defensivos. Siendo generalmente este tipo de estrategias es utilizada solo cuando la organización se encuentra en posición con márgenes altos de amenazas y donde posee muchas debilidades, esta estrategia es más dirigida a la sobrevivencia, porque en ciertos casos se puede llegar al cierre de la institución o que tenga un cambio estructural en la empresa y que de este se derive un cambio en la misión.

La estrategia DO: Tiende a mejorar las debilidades que son internas, sacando provecho a las oportunidades externas, en una organización en donde el entorno le proporciona ciertas oportunidades, pero por alguna razón no las puede aprovechar ya que en la empresa tiene debilidades que la perjudican y la limitan en sacar ventaja con las oportunidades, la mejor manera de hacer énfasis sería la de invertir recursos para el desarrollo del área deficiente y con ello aprovechar la oportunidad que le da el ambiente externo.

La planeación estratégica utiliza a la matriz foda para poder ilustrar la importancia de las dimensiones que una empresa o compañía tienen. El poder situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, que tiene como finalidad medir el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro, no obstante la compañía tiene la facultad de poder decidir si reduce su inversión en el producto y que gradualmente lo discontinúa por etapas ese producto debido a ciertas razones como son, la leyes gubernamentales, se esperan que aumenten, con respecto al producto o que la compañía pueda tener diferentes productos que cuenten con una tasa de potencial mayor de donde se desea invertir su capital.

El poder enfocar la identificación de las estrategias, dará respuestas a un significativo del precisó activo y potencial del mercado. Las empresas deben poder identificar las características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

El examinar los ciclos vitalicios del producto deberá identificarse estrategias valiosas para evaluar posteriormente la variación de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto. El encontrar una adecuada posición y que sea conveniente en el mercado, el implementar una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y de tal manera la empresa pueda identificar esa necesidad satisfaciéndola con un precio hacia los consumidores que no lo puedan resistir. El enfoque que sirve de valiosa información para identificar estrategias apropiadas es mediante los factores estratégicos responsables del éxito de una compañía, se ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de la empresa en industrias privadas de lo cual se deriva que la dirección que se toman en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son. Mediante la intuición se menciona previamente que no existe un enfoque que sea superior para poder identificar la óptima estrategia que nace en una mente intuitiva y brillante, lo que hace que muchas empresas tengan la suerte suficiente para ser una fuente de estrategias con éxito.

Si por alguna razón una compañía tiene dificultades la forma más relativa que se le debe dar a la solución es saber cuál es el problema que se está ocasionando, esto no es tan fácil ya que radicalmente el problema trae consigo un conjunto de problemas y el problema clave no siempre se descubre fácilmente, el principal peligro de este diagnostico son los síntomas que se presentan en vez de que sea analizada la enfermedad básica.

Alguna de las compañías especialmente las empresas más pequeñas pertenecen a una industria domina por una o más empresas en donde se adopta la política de seguir al dirigente.

2.9- PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de la planeación estratégica, también conocida como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales es la cúpula directiva que define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.(libro planeación estratégica, El rumbo hacia el éxito, Lourdes Münch Galindo, pag;18)

Una vez concluido el análisis del entorno se sigue a determinar lo que cada elemento de la información arroja y que forman parte del plan estratégico establecido, en donde se formula la filosofía de la empresa que se considera como un conjunto de valores, practicas y creencias que se derivan de la razón de ser de la empresa y que representan los compromisos que tiene la organización ante la sociedad.

Para que una filosofía pueda tener un sentido y una finalidad hacia las acciones que desea en un futuro la organización se deben tomar muy en cuenta: el credo, que definen las creencias que rigen la conducta de la organización. Valores que son pautas o principios que determinan las actitudes de los individuos en la organización. Compromiso siendo fundamentalmente una responsabilidad ante la sociedad.

Para poder entender cada acción que tomara la empresa esta deberá ser bien reflexionada ya que detrás de cada acción existe una voluntad que hace que esa acción sea útil para llevar a cabo.

El lugar de donde proviene la iniciativa de la voluntad y queda lugar al desarrollo de un plan para poder concretar el final de la acción empresarial, se desarrolla en la visión que tiene una empresa ya que esta palabra es tener una proyección hacia el futuro y la cual relaciona imágenes sobrenaturales, descubrimientos por lo que a los visionarios los tienen catalogados como personas que deberían estar junto con personas que pertenezcan al panorama social de locos.

La visión le da una razón a la misión de una empresa, en donde esta pueda cumplir que la visión se convierta en realidad. Cuando una empresa desarrolla su misión, esta no se hace con la finalidad de darle publicidad a sus productos, esta tampoco busca dirigir una filosofía a los accionistas sino que tiene la finalidad de aclarar los propósitos, en donde se identifica su razón de ser y define al negocio respectivamente en todas sus dimensiones.

El que una empresa sea responsable le marca el camino en función de la utilidad social, lo que implica un valor de juicio, de cómo la empresa participa eventualmente en un conjunto de objetivos sociales o politicoeconomicos, en cambio la misión de la empresa es una delimitación del campo de acción que los directivos le fijan a la empresa.

Mediante lo descrito en el texto anterior se debe entender que la finalidad que tiene el proceso de una planeación estratégica es el desarrollar la misión y el propósito de comercializar básicamente sus productos para que con ello se identifique el conjunto de metas comerciales, en donde la importancia de tener los propósitos y la misión establecidos marcan la pauta sobre que comercialización básica se llevara a cabo para que las bases de estas sean la unión de las metas de un negocio.

Al desarrollar el proceso de una planeación estratégica como se ha mencionado en el tema de tipos de planes, los planes estratégicos su función es diseñar metas a través de los altos directivos y de los administradores de mandos medios para poder cumplir con las metas generales de la organización, en donde cada proceso será llevado a cabo en tiempo y forma, para ello se debe poner en acción al plan operacional que indica cómo serán implantados los planes estratégicos al llevar a cabo las actividades del día a día.

¿Cuál sería una misión apropiada al realizar el desarrollo de una planeación estratégica? Una buena misión se puede determinar si es correcta o incorrecta hasta después de haber tomado una decisión, cuando se determina una misión esta es basada en el juicio a lo que define “vickers” el valor de los juicios de los

hombres y la sociedad no prueban ser correctos o no; sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor.

Para poder formular una misión no existe un enfoque estándar para que una misión pueda ser creada, la creación de una misión depende fuertemente de los valores que tiene un ejecutivo y estas no pueden ser cambiadas tan fácilmente al menos sin la intervención directa del mismo ejecutivo. Si por razones de querer modificar algo en la misión o propósito estos cambios también serán de mucha importancia para las operaciones de la organización, ya que de no hacer el cambio en las operaciones de esta podría tener perjuicios en la relaciones con la gente y en las maneras que son utilizadas las habilidades de estas.

Al tener un cambio precipitado a menos que este sea en respuesta de algún factor referente a una crisis tienden a tener menor éxito que aquellos que son analizados detalladamente a través de conversaciones extensas entre los directivos y administradores medios de una organización en donde se abordaran temas de secuencias de pasos, si surgió una necesidad para que se diera un cambio en lo planeado, será que buscaban que la organización conociera esta necesidad al poder tener en comisión a grupos de trabajos, miembros del personal o se tenían asesores para examinar lo que podría estar ocurriendo en la empresa, se trato de ampliar el apoyo mediante la conversación no estructurada , prueba de posiciones, definiciones de las diferentes opiniones, alentando los conceptos que favorecían al ejecutivo y desagradablemente desalentando ideas que no lo favorecían y la alta dirección de la empresa, se creaban obligaciones al crear las habilidades o tecnologías que sedan dentro de la organización, se establecían claros enfoques para poder crear un comité que pudiera formular una posición y que expresara los fines específicos que la alta dirección deseaba y por ultimo debería obtener un buen cumplimiento al asignar a alguien capaz para que pudiera cumplir el logro de los objetivos y las responsabilidades al lograrlo.

Al tener por escrito la misión y el propósito este puede ser de mucha ayuda fundamental ya que tiende a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo.

Por otro aspecto cuando las palabras están escritas pueden generar rápidamente mal entendidos y disputas en una organización o con el entorno que rodea a la empresa.

Los objetivos deberán establecerse para cada elemento que conforma una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. La mayoría de las compañías tiene prácticamente muy pocos objetivos de planeación a largo plazo, generalmente establecen los mismos para vender, las utilidades son expresadas por general en cifras absolutas o porcentaje y en ocasiones en ambos.

En otras áreas en donde también se establecen objetivos que necesitan incluirse el desarrollo de los productos, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo de productos como la clasificación de industria, el desarrollo directivo, las condiciones laborales, niveles de empleo y las responsabilidades sociales.

“Peter drucker” dijo que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Con ello identifico las áreas que necesitan un objetivo; posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo de directivos, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública.

La relación que se da entre objetivo y los subobjetivos debería estar bien relacionada ya que las operaciones que actualmente realiza una empresa existirá una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes. Así como la misión tiene un proceso a si también lo tiene el establecer un objetivo en donde existen cuatro enfoques fundamentales para el planteamiento de estos y que se describen como; ascendientes, el descendiente, una combinación de estos dos y el enfoque en equipo.

En las compañías pequeñas el proceso que se utiliza para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en

equipo en donde compañías pequeñas que en estas surgen unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones el proceso es realizado para tener éxito frecuentemente mediante un esfuerzo de equipo.

Las empresas con gran magnitud y que se encuentran bien diversificadas, el modelo único descendiente que se utilizaría para establecer objetivos sería por dos razones: en primera que la alta dirección no tenga los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para el establecimiento de metas reales y segunda razón que el típico gerente de división resentiría que se le otorgara un objetivo sin que él tuviera la fortuna de discutir su factibilidad. En lados opuestos existen pocos directores que están dispuestos a la aceptación de que les establezcan objetivos divisionales sin su revisión y aprobación.

Por dichas razones el procedimiento para establecer objetivos en empresas grandes generalmente tiende a involucrar cooperación entre la alta dirección y los gerentes divisionales.

El desarrollo de una planificación a largo plazo se tiene la obligación a pensar en un futuro, en esa proyección se debe tener una idea de que es lo que estará haciendo entonces la empresa, hacia donde se dirigirá el sector y cuáles serán las posiciones determinantes de los competidores y debe implementarse la realización de un análisis estratégico muy serio.

Las fuertes turbulencias que se han su citado en los últimos años sobre la economía ha llevado de que algunos directivos obtén por abandonar la planificación a largo plazo pensando que es sencillamente imposible la realización de este por los cambios constantes en el entorno y por factores externos que son imposibles de controlar ya que estos suceden en el medio que gira alrededor de la empresa.

El desarrollar objetivos de planeación a largo plazo se enfoca al resultado que se desea o es necesario lograr dentro de periodos con tiempo específico. Esta mas referido al valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de la organización,

esta es una clase mas especifica ya que su finalidad es el propósito fundamental que arroja en forma más concreta a este o una cierta parte del mismo. Su efectividad es inclinada hacia un estado futuro deseado del negocio o de uno de sus elementos.

Hay que tomar en cuenta criterios conveniente para los objetivos donde un requisito obvio para este es que su logro deberá apoyar a los propósitos y misiones básicos de una empresa. Este también se debe adentrar en guiar en la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos, un objetivo que no hace la contribución al propósito básico su resultado es que no está siendo productivo y si este objetivo está reportando negatividad para la empresa es muy peligroso para esta.

Sin embargo cuando un objetivo está siendo positivo y está ayudando a la contribución de este propósito se deberá planear si el objetivo deber tener un plan más amplio en donde este tenga un efecto más que casual en esta área.

Como todo objetivo que se desea cumplir este deberá ser alcanzable y en términos más concretos, se tiene que estar preparado para lo que se espera a que ocurra y cuando ocurra.

Los objetivos pueden cuantificarse en términos como, calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse por el tiempo en que el objetivo fue establecido, donde este proporcionara los resultados sin son positivos es que se hizo un objetivo claro y concreto que los empleados pudieron cumplir de acuerdo a las especificaciones que los directivos querían pero si por lo contrario nos plasma respuestas negativas se realizo una falla la cual no se contemplo y para eso se deberá hacer de nuevo el plan o asignarles modificaciones en sus partes.

Los directivos o ejecutivos de una empresa no deberán implantar planes irreales que sean difíciles de alcanzar estos objetivos deben estar apegados los mas posibles a la realidad, pero se debe entender que no es una tarea fácil fijar objetivos prácticos ya que un numeroso y considerable involucramiento en el

proceso pudieran intervenir en su determinación. Cada objetivo debe ser establecido en vista de que cada directivo tiende a considerar lo que pasara en la compañía.

Mediante el establecimiento se determinan las posibles acciones de los competidores incluyendo las proyecciones de los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Como considerar también los factores internos en decidir o tomar la decisión de la capacidad directiva, las fuerzas que le generan energías de motivación o causan un desanimo en los empleados, capital disponible de la empresa y cuáles son las habilidades de innovación técnica con que se cuenta en la industria.

Cuando un objetivo es factible este refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes puede esperarse que estas ocurran dentro del lapso específico que se le da en tiempo a un objetivo.

Cuando un objetivo es aceptable por los empleados es más fácil lograrlo, un objetivo no se hace con la finalidad de que se adapte al sistema de valores de un director importante y tampoco será apetecible asiduamente por este. Si se tiene en mente de hacer responsable a un directivo que queramos en donde se desarrolla un producto nuevo y que al director no le agrade en ese aspecto no tendríamos una eficiencia y eficacia por parte del director ya que no es de su agrado el objetivo y tampoco nos beneficiaria tener a alguien en la empresa que por que los objetivos no sean de adecuados para el tenerlo en el puesto asignado, este objetivo también deberá ser aceptable siempre y cuando que la empresa esté dispuesta en incurrir en costos necesarios para sus logros.

Los costos en este sentido no solo tienen sus significados en los recursos financieros sino que también es de relevancia el tiempo de los directivos y del personal, la capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico de tiempo designado.

Los objetivos de una planeación deberán ser flexibles, donde se le permita modificar al objetivo cuando en este surjan contingencias inesperadas, aunque no

debería ser algo inestable, sino al contrario que este sea lo suficientemente firme y seguro para tener estable la dirección del objetivo a ejecutar.

Algo muy importante en un objetivo es la motivación que este genera para los empleados, un objetivo que se encuentra muy fuera de lo alcanzable de los subalternos no son objetivos que sean de motivación y tampoco son logrados fácilmente. Muchas empresas tienden a tener objetivos motivadores dichos objetivos son aquellos que son un poco agresivos van un poco más lejos del límite de lo posible, en investigaciones realizadas se ha confirmado que los objetivos específicos tienen un incremento en la productividad superior a aquellos objetivos que tienen un fácil logro.

Después de describir que los objetivos deberán ser aceptables, flexibles, motivadores se debe tomar muy en cuenta de estos deberán ser también comprensibles, al desarrollarlos deberán tener palabras muy sencillas y entendibles, sin embargo no se toma muy en cuenta como esta su formulación ya que los directores que fijaron los objetivos deberán estar seguros de que estos sean comprendidos por todos aquellos involucrados para sus logros.

Este punto puede parecer no tener mucho fundamento pero se podría estar equivocado porque antes que nada es de mucha relevancia la realización de un estudio sobre peligros latentes en la planeación.

Cuando un objetivo es mal entendido estos podrían traer como consecuencias y mal entendidos al presentarse inconformidad y quejas entre los directivos.

Todo estos pasos con llevan a una obligación que se deben realizar una vez que los objetivos sean los acordados por los directivos para tener la capacidad de que estos sean razonables y sobre todo el lograrlos para hacer un estudio relevante de cuales objetivos dieron el efecto deseado y en cuales hay que hacer modificaciones que implicara otra vez en un detallado análisis de todo lo que implica la planeación de estos objetivos.

Para que los objetivos nos den los resultados esperados los responsables de la asignación y desarrollo de estos deben hacer una extensa participación en el establecimiento de los mismo que esto detonara hacia las personas que se encuentran más comprometidas con los objetivos planeados así se sientan motivados para cumplirlos en comparación con a aquellas que se sienten con la mínima capacidad de ingerencia de esta área.

El poder involucrar el proceso de establecimiento de ayuda tiende a satisfacer las necesidades de las personas ya que de una forma u otra estas deben usar sus capacidades para promover los intereses tanto propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones ya que tiene que ser muy superiores en generalmente a aquellos de altos directivos.

En la mayoría de los caso la colaboración que se da entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos esto representa una gran ventaja. Ante todo se debe tener una relación muy estrecha ya que los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos y en segundo término los objetivos de las diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

CAPITULO 3.
CASO DE ESTUDIO FERRETERÍA ALIMA

3.1- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La pequeña empresa llamada ferretería Alima, inicio sus operaciones en 1989 en un local de 15 x 8 m² ya que su propietario LUIS ALFONSO OJEDA ROSAS. El cual trabajaba en una empresa como superintendente de transbordador fue liquidado por sus años de servicios que presto a dicha empresa que se encontraba establecida en el municipio de Centla y cerró sus puertas sin saberse el motivo. La empresa cuenta con 22 años de permanencia en el mercado y ha visto como sus competidores han ido cerrando las puertas de sus empresas, por mencionar a dos de sus competidores más fuertes que la ferretería Alima tenía, eran la ferretería Rabelo y ferretería don Andrés. La primera que se menciona cerró sus puertas y la segunda está por hacerlo ya que sus ingresos son menores que sus ventas.

La ferretería Alima mediante el paso de sus años ha ido incrementando sus ventas por lo que está siendo más reconocida por los clientes del municipio de Centla ya que su principal mercado y al cual se dirige es a la venta de fierros para soldadores. Logrando con esto poder ocupar el primer lugar en ventas de productos de fierros en el municipio de Centla. La ferretería Alima es la única en el puerto, su propietario describe que ha sido y será su única empresa ya que por la edad que tiene no le interesa el abrir otra sucursal de esta.

La ferretería Alima se distingue en el mercado ferretero por sus precios, servicio y atención al cliente que son cada día mejores dándole un trato digno y respetuoso a sus clientes sin ponerle barrera alguna si este no maneja un producto.

3.2.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Al manejar una administración empírica la ferretería Alima no cuenta con un organigrama definido de la organización, ya que para hacer mención al dueño de la empresa no le es importante tenerlo ya que sus empleados saben a quién deben obedecer las órdenes. Por lo mismo en el tiempo que lleva de vida no se ha tenido la intervención de un asesoramiento administrativo ya que para el dueño su organigrama lo define verbalmente describiéndolo así: propietario, contador, secretaria y empleados.

El organigrama organizacional a pesar de existir en la filosofía del dueño, se hace mención que esta fue creada mediante la necesidad que la empresa le iba marcando. Al ser único dueño no le es necesario establecer un organigrama para que sus empleados lo vean ya que ellos saben quién es su jefe al mando y con quien deberán reportar alguna anomalía en caso de que esta existiera y el mismo buscarle una solución para mantener a la empresa estable en el clima laboral que esta maneja para sus empleados, teniendo ellos en cuenta que la única persona que puede tomar las decisiones exclusivas es el dueño inmediato y nadie más. Los empleados tienen la libertad de expresión en lo que es el área de ventas y de los inventarios pero no pueden decidir que comprar y que no comprar. Ellos se acatan a las órdenes. Así su dueño puede cumplir las o la meta que la empresa necesita.

Los empleados trabajan ocho horas diarias ya que el dueño respeta los derechos de los trabajadores otorgándole sus prestaciones de ley. El personal que labora en la ferretería alima es muy comprometido en cumplir las metas de la empresa, esto hace que su jefe los describa como personas eficaz y eficiente en la realización de sus actividades teniendo como resultado la satisfacción del crecimiento de la empresa.

El dueño de la empresa de vez en cuando reúne a su equipo de trabajo para que estos comenten sus inconformidades que tiene la empresa o si se sienten agusto con lo que hacen, teniendo buenos resultados en donde los empleado están agradecidos por el trato que su jefe les da por que los toma muy en cuenta y los hace sentir una parte fundamental en la empresa y eso hace que ellos se esfuercen cada día más por cumplir las metas establecidas en la empresa a futuro. Las necesidades de la empresa son detectadas al tener una buena comunicación con sus empleados y al interactuar con sus clientes.

Los empleados al ser los encargados del inventario comunican a su jefe si hace falta algún material para laborar o poder tener ventajas sobre los posibles competidores que esta podría tener a futuro al tener en existencia los productos que los clientes requieran para realizar sus operaciones y con ello satisfacer sus

necesidades al no tener la necesidad de viajar a la ciudad de Villahermosa para poder adquirir su material de trabajo ya que lo encuentra en el municipio de Centla.

Nota: No se puso la estructura organizacional ya que el dueño no cuenta con una por este motivo en el capítulo 4 se hace la propuesta de un organigrama.

3.3 CATÁLOGO DE PROVEEDORES.

CONCEPTO DE PROVEEDOR

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

La ferretería Alima no cuenta con un catalogo específico de sus proveedores que los suministre, sino que su único proveedor es la empresa conocida con el nombre de la “ferre” comercializadora ubicada en la ciudad de Villahermosa. Al ser su proveedor directo esta le otorga créditos a la ferretería alima con un plazo de 30 días para poder liquidar la deuda que esta tenga en el crédito.

3.4- ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.

FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none">• Mantener precios por debajo de la competencia• Mantener nuestro inventario actualizado.• Vender productos con calidad que nos recomiendan.• Mantener una ubicación muy transitada por la gente.	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none">• Poder tener el liderazgo en el mercado ferretero• Proveer de materiales a los habitantes• del municipio de frontera.• Mantenernos actualizados y hacer un buen uso de la tecnología.• Vender productos de plomería y albañilería.
DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none">• No contar con un organigrama organizacional.• No tener fundamentado los posibles riesgos que serian una amenaza.• No tener un plan estratégico.• No tener un crecimiento en nuestra infraestructura.	AMEMAZAS: <ul style="list-style-type: none">• La posible entrada de una tienda que cuente con amplias dimensiones en su establecimiento.• Desaparecer por la competencia.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

4.1.-DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Mediante los cuadros que se presentan a continuación se proponen dos estrategias para la ferretería Alima en donde se describen las herramientas a utilizar y los costos que tendrá cada una al momento de su implementación.

1- Organización.

Desarrollar una organización sólida que otorgue un servicio de primera a los clientes y que cumpla con los mejores estándares de calidad en su giro comercial para satisfacer las necesidades que surjan y adaptándonos a los cambios constantes que surgen en el mercado.

1.1- Objetivo estratégico.

Organización en la empresa.

Tener descritos cada una de las funciones de nuestros empleados y asignarles las tareas de acuerdo a su área de trabajo.

Objetivos Operacionales.

- **Dirigir a nuestra organización para hacerla participe de proyectos de inversión que desarrollen instituciones gubernamentales.**
- **Evaluar a nuestra organización y desarrollar los mecanismos necesarios para que se obtenga una certificación de calidad.**
- **Elaborar, difundir e implementar un plan de cambios en las áreas que lo requieran y sea acorde al plan de la empresa.**

Costos que se tendrán en la implementación del plan estratégico.

Se deberá contratar los servicios de un licenciado en administración para que desarrolle cada uno de los objetivos operacionales. El costo aproximado de

cada una de las estrategias es de:

Capacitación general	\$ 14,350.00 M.N
Evaluación	\$ 6000.00 M.N
Difusión	\$ <u>100.00</u> M.N
Total	\$ 20,450 M.N

Capacitación general: consistirá en la capacitación del personal que será exclusivo para ventas en poder a prender y desarrollar los conocimientos previos para poder venderle al gobierno cuando se participe en las licitaciones que este publique.

Evaluación: realizar una evaluación de lo aprendido en el curso de capacitación para poder venderle al gobierno y conseguir los certificados con respondientes para hacer participe en los proyectos de licitación.

Difusión: Dar a conocer los planes para los departamentos y sus respectivas políticas para alcanzar las metas fijadas, de a cuerdo al plan general de la empresa.

NOTA: Los precios pueden estar sujetos a cambios sin previo aviso, en caso de que esto ocurriera, se hará la cotización adecuada para conocer los costos actuales y se haría un ajuste para presentarse al dueño de la organización y este tome su mejor decisión.

4.1- se describe la primera estrategia. Fuente: Propia.

2.- Innovación Tecnológica.

Adaptar y crear espacios adecuados para el almacenamiento de equipo tecnológico y dar soporte al nuevo modelo de aprendizaje para hacer frente a los cambios tecnológicos actualmente necesarios en el mercado.

2.1- Objetivo Estratégico.

Gestión de Espacios.

Establecer y adaptar el espacio adecuado para la implementación del equipo tecnológico.

Objetivos Operacionales.

- **Participar en la adquisición de equipo de cómputo y puesta en marcha del software necesario para registrar todas las operaciones de compra- venta de la empresa.**
- **Adaptar los espacios existentes para garantizar el libre acceso al área tecnológica.**
- **Diseñar el procedimiento para el mantenimiento preventivo, correctivo y de seguridad para los equipos de cómputo existentes.**
- **Renovar y mejorar el equipamiento tecnológico.**

Costos que se tendrán en la implementación del plan estratégico

Se deberá contratar los servicios de un ingeniero en sistemas computacionales para que el analice y sugiera los equipos de computo con mejor capacidad y rapidez en el almacenamiento de datos y también desarrollar un calendario de mantenimiento de los mismos. Costos estimado del plan estratégico es de:

Adquisición de equipo de computo	\$28,000.00 M.N
Software SAE	\$5,340.00 M.N
Diseño de espacios	\$7000.00 M.N
Renovación del equipo	<u>\$45,000.00 M.N</u>
TOTAL	\$ 85, 340.00

Adquisición de equipo de cómputo: se comprara equipo de cómputo para poder competir tecnológicamente y estar actualizados técnicamente y tener registros mediante un inventario digital.

Adaptación de espacios: para poder instalar el equipo de cómputo adquirido y poder estar a la vanguardia.

Renovación y mejora de equipo; cuando dichos equipos estén en deterioro por el tiempo en trabajo se pondrán en venta para poder adquirir nuevos equipos de cómputo que ayudaran al desarrollo de la empresa.

NOTA: Los precios pueden estar sujetos a cambios sin previo aviso, en caso de que esto ocurriera, se hará la cotización adecuada para conocer los costos actuales y se haría un ajuste para presentarse al dueño de la organización y este tome su mejor decisión.

4.1- se describe la segunda estrategia. Fuente: Propia.

4.2.- MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan las siguientes propuestas para ferretería Alima, esperando sean de suma relevancia en la ayuda de una mejor organización y conocimiento en la mejora continua de la empresa al tener una estructura adecuada que la ayudara a desarrollarse mejor día a día.

PROPUESTA DE MISIÓN: En la ferretería Alima, somos una empresa comprometida a ofrecer productos y servicios de calidad, brindando a nuestros clientes una diversidad de productos ferreteros acorde a los requerimientos del mercado, bajo nuestras premisas de calidad, precio y servicio.

PROPUESTA DE VISIÓN: Ser una empresa consolidada con un denso posicionamiento en el mercado, teniendo dominio en la expectativa de la calidad y servicio hacia nuestros clientes ofreciendo trato digno a través de un comprometido grupo de trabajo que nos permita tener un alto valor de responsabilidad social y comercial, que con lleve a nuestra empresa con un liderazgo comercial en la venta de materiales ferreteros.

VALORES.

- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Autorrealización.
- ❖ Integridad.
- ❖ Orientación al servicio.
- ❖ Satisfacción.

PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Incrementar nuestras ventas de \$850,000 pesos este año a 2,000,000 de pesos en 3 años apartir de ahora, a través de un gran equipo de colaboradores que con su ayuda permitirán un digno desarrollo organizacional, logrando con ello nuestra participación en el mercado ferretero, siendo nuestros empleados el espíritu de esta empresa se les invita que desarrollen sus actitudes profesionalmente mediante sus desempeño en la atención y la información fidedigna a nuestros clientes para así poder alcanzar nuestros objetivo propuesto.
- Hacer de nuestra empresa una organización solida buscando ser de una pequeña a mediana empresa en los próximos 2 años apartir de ahora que se distinga por su atención y venta de productos de calidad, mediante la participación de todos los empleados que desean un crecimiento constante en la organización, mediante la ayuda de asesores externos que tengan como objetivo nuestro desarrollo empresarial.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.

Diseñar un cuestionario, aplicarlo a los clientes y conocer las necesidades que tiene mi mercado meta, buscar una asesoría externa que me permita poder mejorar mis proceso siendo una empresa que de un servicio de calidad para poder así tener la preferencia en el municipio de Centla.

PROPUESTAS DE METAS.

- Incrementar las ventas de nuestra organización el 31 de diciembre del 2015.
- Desarrollarnos como mediana empresa en el 2014.
- Finalizar con mi estrategia el 28 de septiembre del 2012.

4.3- POLÍTICAS.

PROPUESTA DE POLÍTICA PARA EL DUEÑO DE LA EMPRESA.

El director de la empresa deberá contratar asesoría de un externo especialista en el desarrollo y aplicación de cuestionarios, que sea responsables con su trabajo y de resultados esperados en la fecha acordada para que se pueda conocer todo respecto a las inquietudes y necesidades que se necesitan cubrir de los clientes reales y potenciales.

PROPUESTA DE POLÍTICA INTERNA PARA EL PERSONAL.

- ❖ Se deberá portar uniforme limpio y en buen estado que identifique a nuestra empresa de la competencia.
- ❖ El personal de almacén deberá usar botas con casquillos para su protección y evitar accidentes al momento de cargar materiales con peso.
- ❖ No decir palabras altisonantes entre los compañeros durante el horario de trabajo.
- ❖ No fumar durante la jornada de trabajo.
- ❖ No llegar, ni ingerir bebidas alcohólicas durante su permanencia en la empresa, evítese a una sanción.

4.4- MATRIZ FODA

PROPUESTA DE LA MATRIZ FODA.

En la descripción de la matriz foda se da a conocer cómo deben utilizarse las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que surjan, buscando la disminución de las debilidades aprovechando las oportunidades que representen una ventaja competitiva en el mercado ferretero, así como hacer un buen uso de las fortalezas para evitar las amenazas y en última instancia disminuir las debilidades, evitando las posibles amenazas contra nuestra organización.

Estrategias a utilizar en caso de que se requieran para poder mejorar y reforzar la matriz Foda.

FORTALEZA.

- 1- Persona.
- 2- Vender productos que la Demanda requiere.
- 3- Precios bajos ante la competencia.
- 4- Calidad de producto y servicio.

- 1- Capacitar al personal encargado de las ventas para conocer el poder de concretar una venta al hacerle ver a los clientes q nuestros precios son mejores que la competencia.
- 2- Conocer las páginas oficiales del gobierno federal para poder conocer los tipos de crédito y ayuda a las empresas.

OPORTUNIDADES.

- 1- Sin competencia cerca de nuestra organización.
- 2- Buena ubicación del negocio.
- 3- Preferencia por nuestros precios y

- 1- Adquirir el software SAE para poder controlar el ciclo de compra- venta en la empresa al tener un correcto registro de las entradas y salidas de los productos.
- 2- Capacitar al personal con un curso dirigido para venderle exclusivamente al

servicio.

4- Mayores ventas.

5- Apoyo del gobierno para financiar operaciones específicas.

DEBILIDADES.

1- No contar con un software informático para almacenar y actualizar el inventario de los productos.

2- No participar en las licitaciones públicas, ya que no se conocen los estatutos requeridos y perder ventas de más de un millón de pesos.

3- Que el director general no busque el crecimiento de su empresa.

AMENAZAS.

1- Competencia.

2- Inflación.

3- Crisis económica en el país.

4- Nuevas normas políticas.

5- Incumplimiento de la regulación fiscal que podría ocasionar la clausura del negocio.

gobierno y así poder generar más las ventas.

1- Hacerle frente a la competencia mediante un detallado estudio para conocer mis ventajas sobre ellos.

2- Estar preparado utilizando un programa específico en donde se puedan hacer ajustes de precios en caso de que esto se requiera por si pasara una inflación.

1- Que el personal haga uso de las estrategias para poder hacer frente ante nuestra posible competencia.

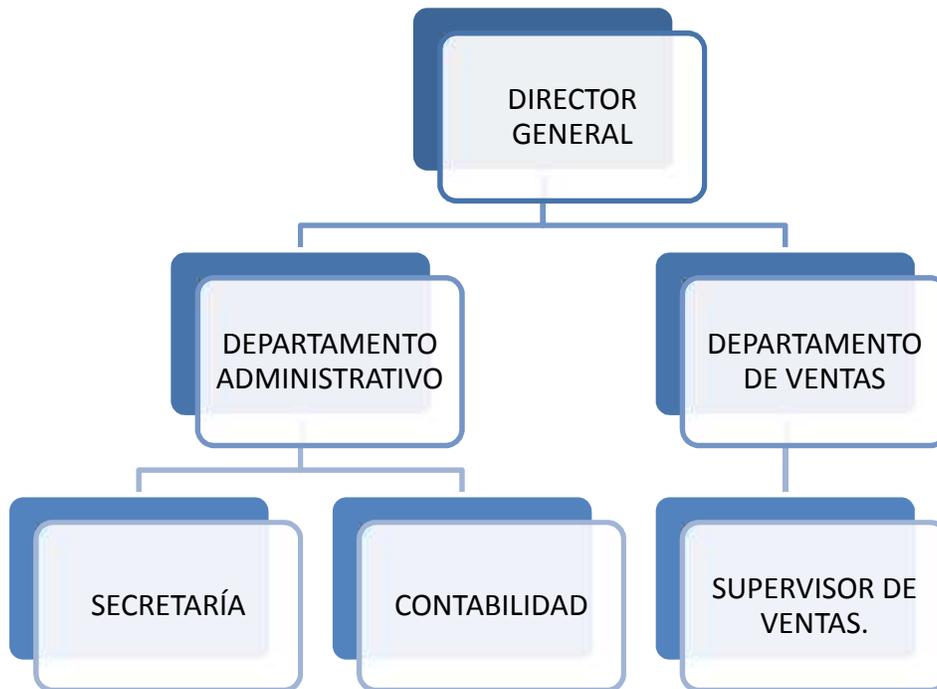
2- Seguir vendiendo productos de calidad y poder generar todo tipo de beneficio que ayude a la empresa a amortiguar una crisis a través de créditos financieros para permanecer en el mercado.

4.5- ORGANIGRAMA.

Un organigrama es la representación grafica de la estructura de una empresa u organización.

En la propuesta que se presenta a la organización se hace la descripción del mando directivo de la organización así como los departamentos que deberían crearse en la empresa para poder tener un mejor desarrollo en la empresa.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA FERRETERÍA ALIMA.



NOTA: En este organigrama se muestran las relaciones jerárquicas que se desarrollan de arriba abajo.

4.6- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

SERVICIO AL CLIENTE.

- nos distinguimos por la atención y servicio que se le brinda a nuestros clientes ya que ellos son nuestra razón de existir por eso nos comprometemos día a día con satisfacer cada una de sus necesidades.

INVERSIÓN

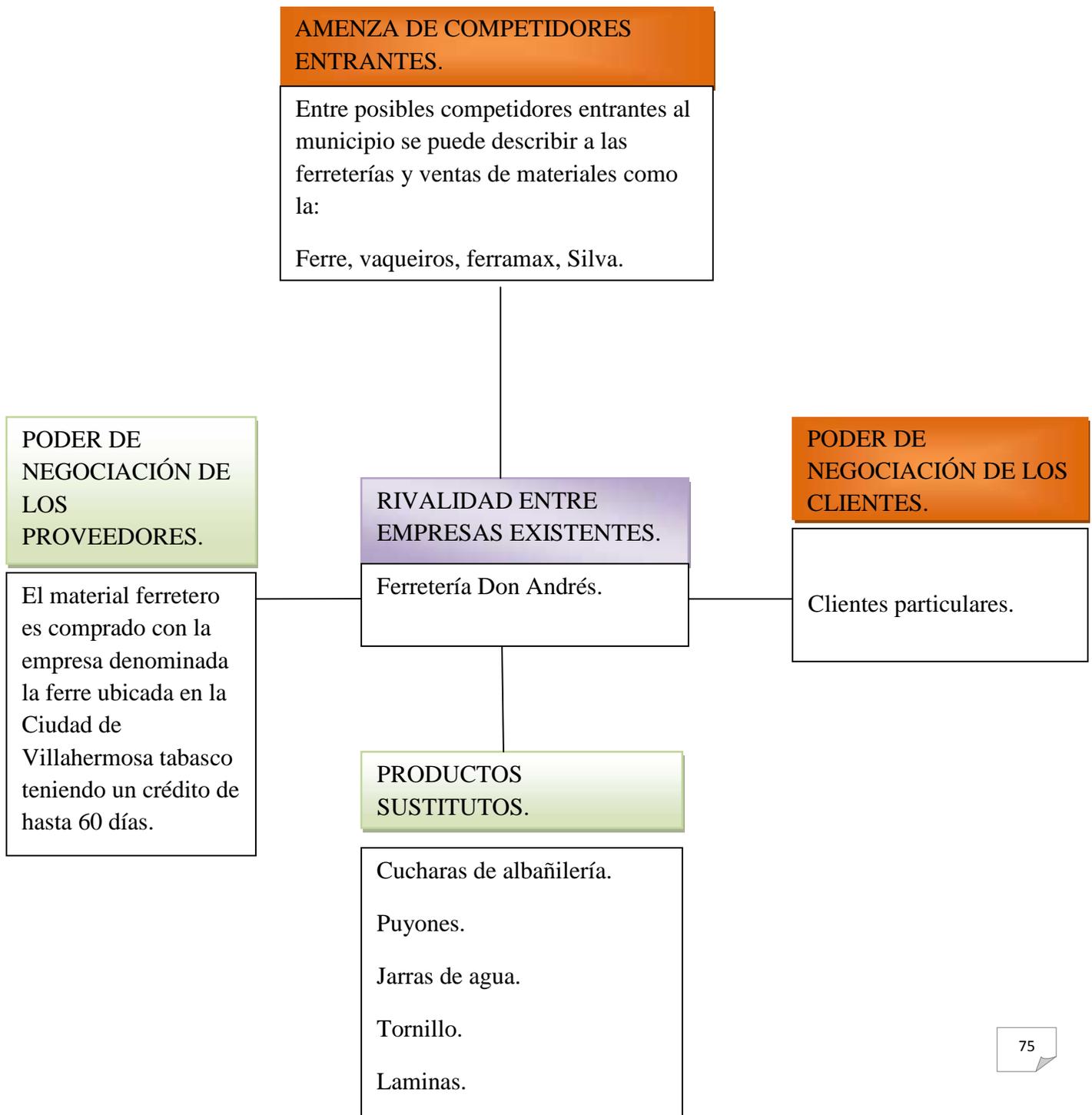
- invertir en los productos que la demanda requiere, es tener estabilidad y sobre todo asegurar nuestras ventas ya que al permanecer en existencia la diversidad de productos los clientes compran sin necesidad de ir buscando a la competencia .

CALIDAD.

- venderle a nuestros clientes un material que sea de sus especificaciones y que no cause ninguna reclamación nos proporciona una ventaja competitiva ante la demanda, eso solo ocurre cuando como empresa manejamos productos de primera calidad.

4.7- CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Este Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.



CINCO FUERZAS DE PORTER SE MUESTRA COMO ESTÁN COMPUESTAS.

En este apartado se detallan cada uno de los conceptos mencionados en el diagrama anterior sobre las cinco fuerzas de Michael Porter.

Conocer la selección adecuada sobre la posición competitiva que desea la ferretería Alima, se necesita comenzar por tener una evaluación del sector en el cual se encuentra involucrado y determinar en específico cada uno de los factores descritos en las cinco fuerzas de Michael Porter.

AMENAZAS DE COMPETIDORES ENTRANTES:

Es muy probable establecer que ciertas empresas reconocidas en el mercado ferretero tengan presencia en el municipio de Centla, Esto hace que la ferretería Alima analice el futuro que desea tener, esta deberá buscar nuevos métodos para poder enfrentar el mercado, al no hacerlo podría tener una baja participación en la constante demanda lo que ocasionaría la posible desaparición de la empresa. Para ello lo más correcto sería buscar a fabricantes de su giro comercial para poder comprar a precio de fábrica logrando así con ello vender a precios más bajos que el mercado.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES.

La ferretería Alima posee la ventaja de ser una empresa que cuenta con 22 años en el giro ferretero en el municipio de Centla. teniendo conocimiento sobre la competencia existente entre las Mypimes así como las grandes empresas que no la perjudican ya que estas se encuentran establecidas en la ciudad de Villahermosa, que hace con ello su permanencia al prestar un servicio de calidad y ser todavía la única que cuenta con los productos requeridos para su venta a comparación de su competencia ferretería Don Andrés que tiene una muy baja demanda en el mercado por permanecer precios más elevados al comprar a empresas a costos relativamente altos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Este rubro abarca una baja muy importante ya que al tener solo como proveedor a la empresa con denominación “LA FERRE”, no hay mucho de donde escoger esto hace que se establezcan límites y se deben respetar porque no hay otras empresas que sean sus proveedores para poder negociar en sus pagos, y así poder amortiguar los gastos a prorrogas establecidas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Al ser una empresa familiar el producto que se vende debe ser pagado en el momento que se recibe. En caso de que ciertos clientes distinguidos pidan un volumen de compra proporcional, este se efectuara a respectivos pagos mediante un título de crédito que establezca las fechas en que se debe realizar el pago de dicho concepto establecido en el mismo contrato.

AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La Ferretería Alima independientemente de su giro cuenta con productos sustitutos que por una parte le ayuda a tener una ventaja competitiva en las cuestiones económicas de la empresa. La organización cuenta con ciertos productos sustitutos que ciertas empresas que venden materiales de construcción lo manejan, los materiales que esta empresa vende son las, Cucharas de albañilería, Puyones de agua, Jarras de agua para los puyones, Tornillos, Laminas de sin, satisfaciendo las necesidades de los hogares del municipio en donde las personas al llegar a comprar sus utensilios puedan encontrar una diversificación de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

4.8- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En la ferretería Alima se deberá postular a una persona para que sea capaz de poder darle un seguimiento adecuado para obtener los resultados necesarios a través de una evaluación que se deberá calificar a cada una de las estrategias dichas en este capítulo.

El responsable de dicha tarea deberá llevar a cabo las siguientes evaluaciones:

- ❖ Desarrollar un cuestionario en donde se puedan conocer las opiniones de los empleados de la ferretería Alima.
- ❖ Presentar los diagnósticos al directivo de la organización.
- ❖ Dar a conocer cuando una estrategia y una meta han sido alcanzadas y se pueda dar comienzo a una nueva.
- ❖ Presentar nuevos objetivos estratégicos con sus respectivas actuaciones para tener conocimiento de lo que se desea obtener.

El formato para poder presentar los resultados de cada estrategia se hará el siguiente.

Estrategia (No.)	
Objetivo estratégico.	
Objetivo operacional.	
Acciones:	
Observaciones:	
Correcciones:	
Resultado final:	
Porcentaje de ejecución:	
Fecha inicio/ fecha final	

4.9- DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

Se presenta el diagnóstico junto con sus respectivas recomendaciones para hacer más entendible el plan estratégico.

DIAGNÓSTICO	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
Falta de tecnología para poder enfrentar los constantes cambios que surgen en el entorno.	Buscar escuelas que enseñen la utilización de un sistema de cómputo, para el personal de la ferretería "ALIMA.	Capacitar al personal para que estos contribuyan en lograr las metas propuestas de la organización en la utilización de tecnología informática.
Falta de proveedores	Recolectar la información pertinente en donde se tenga una lista de posibles proveedores.	Contactar a los encargados de ventas de los posibles proveedores para que informen sus tipos de negociación y tiempos de entrega y plazos de pago.
Falta de convenios para venderle al gobierno y compañías particulares.	Solicitar información de instituciones que formen congresos para conocer las estipulaciones para poder vender al gobierno y compañías particulares.	Pagar congresos para el personal para conocer las condiciones del gobierno y compañías particulares al momento de venderles y estar compitiendo por tener el liderazgo del mercado ferretero.

CONCLUSIÓN.

El Diseño del plan estratégico para la ferretería Alima, podemos destacar que su finalidad es promover el desarrollo de la organización ya que todo el equipo que trabaja en ella ayude a su crecimiento y se pueda tener el éxito a través del uso de las estrategias y metas establecidas en este plan estratégico. Para poder encaminar a la Ferretería Alima hacia un nuevo cambio esta debe ser apoyada por las estrategias establecidas, el crecimiento de la empresa podrá generar fuentes de empleo que ayudara al municipio en su desarrollo social, mediante el cubrir las necesidades de sus clientes actuales y potenciales que la empresa podría tener.

El tener ya desarrollado el plan estratégico se torna con más facilidad poder aplicar las estrategias requeridas y saber en qué momento aplicarlas sabiendo que no existirán dudas su aplicación ya que al ser una empresa pequeña y haber hecho un análisis en la organización en donde se dio a conocer en temas del capítulo tres se descarta el fracaso del plan para la empresa ya que en la aplicación de la misma se conoce la metodología adecuada y los pasos para tener el éxito esperado.

Bibliografía.

Enrique Ogliastri, E. O. (1992). *Manual de Planeación Estratégica Teoría, Aplicaciones Y Casos*. Edición 7 Tercer Mundo Editores.

Galindo, L. M. ((2008)). *Planeación Estratégica El Rumbo Hacia El Éxito*. Editorial Trillas S.A de C.V.

<http://asesoriaeninformatica.com/software-programas/lista-precios.htm>. (miercoles de 21 de septiembre de 2011).

<http://es.wikipedi.org/wiki/calidad>. (jueves. de 8 de diciembre de 2011).

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtm#ser>. (jueves de 17 de noviembre de 2011).

<http://www.monografias.com/trabajos75/definicion-tipos-valores/definicion-tipos-valores.shtml>. (martes de 4 de Octubre de 2011).

http://www.uah.es/biblioteca/documento/plan_2008-2011.pdf. (Miercoles de 21 de Septiembre de 2011).