



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“FALTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DESDE UNA
PERSPECTIVA BÍBLICA: PROPUESTA DE PROYECTO S.O.S.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOEL ORLANDO CALLES RENDÓN

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

AGOSTO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Comentarios:

“Cuán importante es saber que la Biblia es más que solo libro con instrucciones sobre lo debido e indebido en toda situación. Dentro de ella se encuentran enseñanzas para poder llevar a cabo una correcta administración dentro de las empresas e industrias. Tomando en cuenta los fracasos y triunfos de los personajes que en ella se mencionan, no servirá como dirección para tener éxito en todo lo que emprendamos.

Es para mí un orgullo el escribir estas palabras, y darle la honra al Dios que hace posible que mi hijo pueda culminar una etapa más en su vida permitiéndole elaborar esta tesis tan excepcional —**Importancia de la Planeación Estratégica en las Organizaciones desde una Perspectiva Bíblica**—. Este es apenas el comienzo de cosas mucho mayores.”

Ing. Josué Calles Santos
CEO Petróleos Mexicanos
Pastor Iglesia Dios Es Amor

“Es apasionante descubrir día a día principios prácticos y relevantes para aprender a planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades dentro de la iglesia local. Convertirnos en personas eficientes y eficaces nos hace estar un paso más delante de las situaciones que enfrentamos a diario, admiro y honro al Lic. Joel Calles Rendón por la valiosa compilación de estrategias y experiencias vertidas dentro de esta tesis titulada —**Planeación Estratégica en las Organizaciones desde una Perspectiva Bíblica**—. Este planeta necesita de personas que sepan a donde van y que es lo que tienen que hacer para lograr aquello que los conducirá a su propósito y llamado.”

Lic. Luis Andrés Deanda González
Autor y Profesor Universitario y Pastor
Pastor Iglesia Bendita Gracia

“Las universidades más prestigiosas del mundo ponen especial interés en la preparación académica de sus profesionistas en el ramo de la conducción empresarial, entresacando las corrientes de mayor preponderancia administrativa. Sin embargo, por razones de un mal entendido laicismo, que parece más bien ateísmo, han dejado fuera del ámbito intelectual a la Biblia, un documento de incalculable valor histórico y erudito. Por lo anterior, es de especial interés observar el ingenio y el talento intuitivo del Lic. Joel Orlando Calles Rendón, al seleccionar como plataforma para su enfoque administrativo de la planeación estratégica, la inclusión de los principios gerenciales anotados en el libro más connotado de la cultura actual, la Biblia. Me satisface llamarle amigo.”

Lic. e Ing. Julio Víctor Luis Guzmán
CEO en Petróleos Mexicanos
Pastor Comunidad Cristiana Peniel

Dedicatoria:

Al concluir mi primer Licenciatura; en la materia de Teología, dediqué mi Tesis al Dios en el que creo y tengo puesta mi fe y esperanza.

Esta ocasión, mi segunda Tesis, quiero dedicar el trabajo de investigación más importante de mi vida a la fecha a las dos personas que más impacto han tenido a lo largo de ella desde mi nacimiento hasta hoy.

Dedico esta Tesis al Ing. y Pastor Josué Calles Santos y al amor de su vida Rebeca Rendón de Calles... Mis padres.

Quiero dedicarles todo el esfuerzo que puse en realizar este trabajo de investigación y quiero inmortalizar en este documento mi agradecimiento por siempre. Por su esfuerzo para que yo pudiera llevar una educación tan completa y de excelente calidad durante toda mi vida. Por su motivación a siempre ser excelente en mis estudios y por su ejemplo de dedicación y esfuerzo.

Quiero decirles que los amo y que los admiro. Que espero tener un matrimonio tan feliz como el de ustedes. Que si no fuera por los principios, valores y convicciones que sembraron en mí desde chico, yo no estaría aquí ni tendría el valor de presentar una Tesis que mezclara la ciencia de la administración y la Biblia.

Que las generaciones futuras, al leer esta Tesis, sepan que he dedicado este trabajo de varios meses, noches en vela trabajando y mucha información leída y estudiada a aquellos que amo enormemente: Mis Padres.

ÍNDICE

Comentarios:.....	4
Dedicatoria:	6
ÍNDICE	8
Capítulo I: Generalidades	12
1.1. Introducción.....	14
1.2. Planteamiento del Problema.....	19
1.3. Justificación	22
1.4. Objetivo General	26
1.5. Objetivos Específicos	26
1.6. Variables.....	27
1.7. Hipótesis	28
Capítulo II: Marco Teórico.....	30
2.1. El Primer Incidente y Medidas Correctivas	31
2.2. Ejemplos Actuales en Organizaciones Cristianas	33
2.3. Lo que la Ciencia Dice con Respecto a la Planeación Estratégica.....	35
2.3.1. Definición, Importancia y Propósitos de la Planeación	35
2.3.2. Definición de Estrategia.....	39
2.3.3. Definición de Planeación Estratégica	40
2.3.4. Niveles de Planeación en las Organizaciones	42
2.3.5. Ventajas y Limitantes de la Planeación Estratégica	43
2.3.6. Características de la Planeación Estratégica.....	44
2.4. Cuatro Modelos de Planeación Estratégica para Organizaciones (Rodríguez Valencia, 2001)	45
2.4.1. Modelo de Planeación Estratégica "A"	46
2.4.2. Modelo de Planeación Estratégica "B"	49
2.4.3. Modelo de Planeación Estratégica "C"	51

2.4.4. Modelo de Planeación Estratégica “D”	54
2.5. La Planeación Estratégica desde una Perspectiva Bíblica	57
2.5.1. ¿Qué es la Biblia?.....	57
2.6. La Biblia y “su Dios”	62
2.6.1. Características y Principios Previos del Conocimiento de Dios	63
2.6.2. Los Atributos de Dios.....	65
2.6.3. El Dios de la Biblia es un Administrador.....	66
2.6.4. El Plan Estratégico del Dios de la Biblia	68
2.6.5. Alcance de la Planeación Estratégica según la Biblia	71
2.6.6. Conclusión de Comparación	71
2.7. Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa	73
2.7.1. Planificación Previa	74
2.7.2. Comunicación Previa	74
2.7.3. Comprensión para Participación	74
2.7.4. Asignaciones Específicas.....	75
2.7.5. Cumplimiento de Tiempos.....	75
2.7.6. Planificación al Detalle	76
2.7.7. Planeación de Ofensivas.....	76
2.7.8. Planeación Decidida	77
2.7.9. Planeación Fiel y Segura.....	77
2.7.10. Planeaciones Afín	77
2.7.11. Planeación Mayor	78
2.7.12. Planeación de Tiempos y Movimientos.....	78
2.7.13. Apego al Plan.....	78
2.7.14. Planeación Orientada al Éxito.....	79
2.8. Otros Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa.....	79
2.8.1. Sucesión de Planes	79
2.8.2. Planes Protegidos.....	80
2.8.3. Planificación en Sinergia.....	80

2.8.4. Reacción a la Planificación Contraria Fallida.....	81
2.8.5. Reacción a la Planificación Propia Fallida	81
2.8.6. Condición para Planeación.....	82
2.8.7. El Planificador hace a la Planeación.....	82
2.8.8. Supervisión de la Planeación	82
2.8.9. Planes dentro de los Planes.....	83
2.8.10. Planificación Visual	83
Capítulo III: Análisis de Resultados	85
3.1. Ejemplos Actuales de Empresarios y Gerentes de Organizaciones Influenciados por la Biblia.....	86
3.1.1. Resultados de las Entrevista	89
3.1.2. Conclusión de las Entrevistas	91
Capítulo IV: Propuesta de Planeación Estratégica. Caso: Proyecto S.O.S.	93
4.1. Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica "B" para Proyecto S.O.S.	94
4.1.1. Definir la Clase de Compañía que Queremos.....	94
4.1.2. Analizar a Nuestros Clientes	95
4.1.3. Analizar Nuestra Industria	99
4.1.4. Preguntar: ¿Cuáles son para Nosotros las Oportunidades y Peligros?	102
4.1.5. Preguntar: ¿Cuáles son Nuestras Potencialidades y Debilidades?	103
4.1.6. Preguntar: ¿Cuáles Estrategias son Identificables?	104
4.1.7. Desarrollar Alternativas de Estrategias y Planes de Contingencia.....	105
4.1.8. Desarrollar objetivos y Establecer planes para Aplicación de Estrategias	106
4.1.9. Traducir los Planes en Presupuestos	109
4.1.10. Observar el Desempeño.....	111
4.1.11. Revisar Anualmente	111
4.2. Inclusión de Principios Bíblicos a Planeación Estratégica del Proyecto S.O.S.	112
Anexos.....	117
Formato de Investigación de Campo para Menores Infractores	118

Formato de Investigación de Campo para Directivos de Planteles de Secundaria y
Preparatoria 119

Formato de Investigación de Campo para Mercado Meta de Proyecto S.O.S.120

Referencias Bibliográficas.....121

Capítulo I: Generalidades

1.1. Introducción

El objetivo general es analizar la Importancia de la Planeación Estratégica en las Organizaciones desde una Perspectiva Bíblica y estudiar cómo las organizaciones de hoy en día, de cualquier tipo, sufren por la falta de calidad en la planeación de sus actividades. Observaremos y expondremos los estragos de no planear correctamente y haremos una comparación con el propósito de observar si la creencia en la Biblia pudiera afectar o tener alguna relación con esta problemática.

Por décadas se han hecho estudios sobre la planeación estratégica, su importancia, ventajas, limitaciones y consecuencias al ser ignorada. Si esto fuera todo lo que hacemos en esta investigación, entonces no tendría gran diferencia. Sin embargo en esta Tesis proponemos una solución a esta problemática haciendo uso de un documento muy conocido pero que pocas veces se ha considerado como elemento útil en la formación empresarial de las personas: La Biblia.

Al mencionar “desde una perspectiva bíblica” en el título de esta Tesis, nos referimos al hecho de que, así como muchas investigaciones parten de las teorías de Abraham Maslow, Henry Fayol o Michael Porter entre muchos otros, esta investigación parte de las enseñanzas establecidas en la que se le conoce como *la Palabra inspirada de Dios*.

Comenzaremos esta Tesis con el **Capítulo 1: Generalidades**. La primera parte es el **Planteamiento del Problema**. En este planteamiento, estableceremos que el problema es la falta de planeación estratégica en organizaciones con influencia bíblica. Esto es, que existen en la ciudad diversas organizaciones cuyos líderes, gerentes, directores o dueños son personas que, o bien son devotos de la Biblia, o al menos admiten estar influenciados fuerte y directamente por ella. De estos líderes organizacionales, la mayoría expone que ha habido deficiencias en la planeación estratégica de su organización y que requiere medidas correctivas.

Para analizar esta problemática nos remontaremos a la primera organización cristiana que sufrió los estragos de una planeación estratégica inefectiva y veremos cómo los primeros líderes tomaron las medidas necesarias para reparar el error y cómo definieron políticas que les permitió no caer en la misma situación en el futuro.

Veremos en esta Tesis, ejemplos de otras organizaciones actuales que también son de inspiración cristiana o al menos bíblica que han enfrentado circunstancias parecidas y requieren cambios. Presentaremos los resultados de entrevistas hechas a estas personas.

En segundo lugar pasaremos a la **Justificación** de esta Tesis. En ella, expondremos por qué es importante analizar la falta de planeación estratégica en las organizaciones desde una perspectiva Bíblica y responderemos a la pregunta: ¿Tendrá verdaderamente la Biblia alguna enseñanza, y específicamente alguna sobre la planeación estratégica, aplicable a los negocios de hoy? En caso de que la respuesta fuera afirmativa, entonces propondremos la segunda y más importante pregunta: ¿Tendrá verdaderamente algún beneficio que la Biblia pueda aportar o enseñar principios de negocios para las empresas de la actualidad?

Desarrollaremos cómo, tanto en Universidades como en iglesias, y en la sociedad en general, la tendencia a convertirse en empresarios más que sólo empleados está creciendo. Por doquier se incentiva a las personas a dirigir sus propios negocios y en este apartado estudiaremos si la Biblia tiene alguna participación en esta tendencia. Cuáles son sus inclinaciones al respecto y sobre todo, de qué manera puede la Biblia colaborar para que los devotos de ella se conviertan en líderes empresariales.

Una vez respondidas estas interrogantes, pasaremos a exponer por qué la planeación estratégica inspirada u orientada en la Biblia pudiera aplicarse a los negocios de hoy en día.

Tras los estudios debidos propondremos nuestro **Objetivo General** el cual tendrá que ver con observar por qué la planeación estratégica bíblica es importante y qué similitud y diferencia tiene con la planeación estratégica convencional. En nuestro objetivo general también nos determinaremos a crear un modelo de planeación estratégica aplicable a una empresa real haciendo uso de otros principios expuestos por la Biblia.

Tomaremos este objetivo general y lo convertiremos en **Objetivos Específicos** a través de los cuales, al irlos siguiendo, cumpliremos todo el propósito de nuestra investigación. Estos objetivos específicos serán:

1. Analizar lo que la ciencia dice con respecto a la planeación estratégica
2. Identificar los diversos modelos de planeación estratégica que existen
3. Analizar la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica e Identificar sus características establecidas en la Biblia; comparándolas con los conceptos de estudiosos en la materia
4. Presentar en orden y de manera sintetizada principios bíblicos de planeación estratégica
5. Aplicar un modelo de planeación estratégica en una empresa contemporánea e incluir los principios bíblicos propuestos

Como en toda investigación asentaremos una **Hipótesis** y comenzaremos a cumplir paso a paso nuestros objetivos específicos para evaluar si es correcta.

De ahí pasaremos al **Segundo Capítulo: Marco Teórico**. Este marco teórico contiene toda la información utilizada en todo este proceso de investigación. Es en este marco teórico donde iremos desglosando y aplicando cada uno de los objetivos específicos mencionados anteriormente.

Al estudiar **Lo que la Ciencia Dice con Respecto a la Planeación Estratégica**, lo haremos separando la planeación y la estrategia. En cuanto a la *planeación* observaremos su definición, importancia y propósitos para luego hacer lo mismo con la *estrategia* y construir un concepto integral de la planeación estratégica.

Hablaremos sobre los niveles de planeación en las organizaciones así como las ventajas, características y limitantes de planear estratégicamente.

Expondremos también los **Cuatro Modelos de Planeación Estratégica para Organizaciones** que presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa” de los cuales, al final seleccionaremos uno para hacer una aplicación real.

Una vez hecha esta investigación científica, comenzaremos a direccionar este trabajo a la parte *bíblica* del asunto. Ya habremos visto la planeación estratégica desde una perspectiva científica, ahora será **La Planeación Estratégica desde una Perspectiva Bíblica**.

Para poder lograr ello, primero explicaremos conceptos básicos de comprensión bíblica. Responderemos a dos preguntas que bien podrían ser suficientes para crear toda una Tesis nueva pero de manera sintética sabremos ¿Qué es la Biblia? Y ¿Qué o Quién es Dios?

Es importante dejar en claro que esta investigación es de tipo científica no espiritual ni religiosa. Eso quiere decir que analizaremos lo que la Biblia enseña partiendo del hecho de que es un documento histórico con más de 3,000 años de antigüedad, *best-seller* y principal influencia en el estilo de vida de todo el mundo. No discutiremos su inspiración divina o su infalibilidad sino su posible impacto en la planeación estratégica en las organizaciones de hoy.

Continuando a lo largo de la Tesis, veremos que para conocer sus principios y enseñanzas aplicables, tendremos que conocer al protagonista de este libro que es "Dios". Veremos las características y principio previos a su conocimiento y observaremos una lista de sus atributos entre los cuales descubriremos que Él es un administrador. Si es un administrador, entonces su administración debe tener un orden, un alcance y se puede comparar con la administración científica. Eso también lo haremos en esta Tesis.

Estudiaremos las 73 veces que la palabra "plan" o sus derivados aparecen en la Biblia y crearemos una lista de **Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa** basados en textos de la Escritura y los explicaremos brevemente como si fueran consejos dirigidos a todo aquel que planea dirigir una organización. Todos estos principios basados en el proceder del protagonista de este libro que es Dios.

Luego colocaremos otra lista de **Otros Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa** pero esta vez usando como referencia a otros personajes bíblicos que también fueron líderes organizacionales. Igualmente, los presentaremos en forma de consejo dado a quienes pretenden planear exitosamente para sus empresas.

Después de todo esto llegaremos al **Capítulo 3: Análisis de Resultados**. En este punto, después de haber hecho toda la investigación comenzaremos a aterrizar lo hallado. Tomaremos el **Modelo de Planeación Estratégica "B"** de Rodríguez Valencia y lo aplicaremos a una empresa local que esté apenas comenzando sus actividades

como lo es **Proyecto S.O.S.** dirigida por la L.D.G. Amelia Terán Solís en colaboración con el autor de esta Tesis. Además, haremos un apartado completo para la **Inclusión de Principios Bíblicos a Planeación Estratégica del Proyecto S.O.S.** y con esto daremos por concluida esta investigación.

Preparémonos para un viaje a estudiar algo conocido desde una perspectiva desconocida para la mayoría del mundo...

1.2. Planteamiento del Problema

El tema de investigación de esta tesis es "La Importancia de la Planeación Estratégica en las Organizaciones desde una Perspectiva Bíblica". Es decir que estudiaremos principios de planeación estratégica encontrados en las *Sagradas Escrituras*¹ que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización en Coatzacoalcos, Veracruz, en pleno siglo XXI. Mismos principios comparables con los propuestos por estudiosos de la administración como Fayol, Maslow o Porter.

La inquietud de estudiar la falta de planeación en organizaciones con influencia bíblica surge, primeramente, al percatarnos de una problemática específica que hayamos en organizaciones de todo tipo en nuestro país. Según *Ideas Para Pymes*, una página formada por microempresarios, asesores de negocios, catedráticos y profesionistas donde se comparten artículos para pequeñas y medianas empresas y networking, en México, ocho de cada diez empresas mexicanas mueren antes de los 2 años de vida. La razón principal: Falta de planeación (IdeasParaPymes, 2012).

Otras páginas dedicadas a la misma actividad, indican que "*solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen*" (GesitioPolis, 2013). De acuerdo con Cetro-Crece, una red de asesoría empresarial en línea subsidiada por la Secretaría de Economía, "el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado". Y por último, "la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años" (deGerencia.com).

De igual manera hemos visto este mal en las organizaciones de inspiración cristiana en la ciudad. Esta problemática posteriormente se convirtió en punto de partida para considerarla y estudiarla en organizaciones no sólo cristianas sino aquellas dirigidas por personas que comparten la devoción y el respeto por la Biblia.

¹ A lo largo de la Tesis se ocuparán los términos "Escrituras", "Sagradas Escrituras" y "Libro de Libros" como sinónimos de "Biblia". El propósito de estos términos no es dar una idea divina o sobrenatural al documento bíblico en cuestión sino servir para una expresión redactada más estética y evitar la redundancia o cacofonía.

Esta es la problemática: **La falta de planeación estratégica en organizaciones cuyos dirigentes son influenciados por la Biblia.**

De acuerdo al último censo realizado por el INEGI en el año 2011, se considera que en el estado de Veracruz hay una población total de 7,643,194 personas. De esta población, 6,973,794 (91.2%) profesa alguna creencia religiosa basada en la Biblia y al menos, las agrupaciones cristianas/evangélicas/protestantes/pentecostales (702,643 = 11.6%) consideran este libro como su única norma de fe y conducta. También se tiene registrado que existen 303 asociaciones religiosas en el estado de las cuales surgen miles de iglesias o agrupaciones cristianas. No se tiene un número específico confirmado. Es importante recordar que, como ya se explicó anteriormente, para efectos de esta investigación, observaremos a las iglesias no como agrupaciones religiosas o espirituales sino como organizaciones administrables y con posibilidad de planear estratégicamente así como las empresas y organizaciones económicas lucrativas o no.

Según el Pr. Lic. e Ing. Julio Víctor Ruíz, egresado del Seminario Teológico Bautista, el promedio de personas que se reúnen por iglesia cristiana local es de ciento veinte². Basándonos en este dato, y en los arrojados por el INEGI, podemos promediar la existencia de 5,855 iglesias u organizaciones cristianas que se reúnen bajo el liderazgo de alrededor de 10,000 hombres y mujeres que administran recursos materiales, humanos y económicos. Para ello, requieren planear, organizar, dirigir y controlar organizaciones que si bien no son lucrativas, administran bienes y eso las hace económicas. Establecen planes, objetivos a corto, mediano y largo plazo; definen programas de acción, establecen políticas en sus actividades, presupuestos, etc. Todo esto, como parte de una buena planeación estratégica.

Es bajo este contexto que surge el planteamiento del problema. Muchas de estas organizaciones cristianas no cuentan con un programa definido, claro y eficiente de actividades a mediano o largo plazo. Cuentan con mucho potencial para crecer y multiplicarse, sin embargo el punto de la planeación estratégica es deficiente.

² Conversación tenida en Diciembre del 2013

De la observación de falta de planeación en organizaciones cristianas, surgió el análisis de la falta de planeación en organizaciones cuyos dirigentes son influenciados por la Biblia. Y cuando hablamos de organizaciones, no nos referimos únicamente o necesariamente a iglesias sino pequeñas, medianas o grandes empresas como institutos educativos, comercios, asociaciones civiles y todo tipo de organización lucrativa o no. Fue esto lo que nos llevó finalmente a utilizar el *Libro de libros* para proponer la importancia de la planeación estratégica en cualquier tipo de organización.

1.3. Justificación

“Nadie planea fracasar, pero la gente fracasa por no planear.”

Siguiendo los datos establecidos anteriormente, en el estado de Veracruz existen 702,643 personas que afirman abiertamente que la Biblia es una fuente de inspiración en sus vidas. Si la Biblia, es una influencia importante en tantas personas, entonces podría ser un instrumento para encausarlas debidamente no sólo a un mejoramiento en su estilo de moral, sino aún empresarial.

Hoy en día, en las agrupaciones que estudian la Biblia como su libro sagrado, se predica el potencial de los seres humanos para trazarse metas y alcanzarlas. Ejemplos bíblicos como Daniel quien fuera un importante político del imperio babilónico poco después de su adolescencia o Caleb quien a sus 83 años se hizo líder de un ejército y conquistó su *Tierra Prometida* son inspiración para los creyentes de que también pueden convertirse en líderes empresariales. Estas personas están recibiendo constantemente un estímulo a dirigir empresas. Textos bíblicos como:

¹³ *“El SEÑOR te pondrá a la cabeza, nunca en la cola. Siempre estarás en la cima, nunca en el fondo...”*

Deuteronomio 28:13

Animan a los creyentes a creer que el Dios de la Biblia va a dirigir sus negocios al éxito. Sin embargo, hemos visto que no es asunto solo del “favor divino” lo que lleva a una empresa u organización al éxito puesto que devotos también han experimentado fracasos por falta de planeación estratégica. Entonces ¿cómo puede la Biblia asegurar el éxito, el “ser cabeza” en los negocios?

Creemos que la respuesta la podemos encontrar en un pasaje previo al que habla de ser *cabeza* y *no cola*. Este pasaje es el siguiente:

¹⁸ *“Recuerda al SEÑOR tu Dios, porque es él quien te da el **poder** para producir esa riqueza; así ha confirmado hoy el *pacto que bajo juramento hizo con tus antepasados.”*

Deuteronomio 8:18

Aquí dice que la *Divina Providencia* es la que provee del **poder** para hacer las riquezas. Si entendemos por *riquezas* el éxito en los negocios, preguntémonos, ¿qué es ese **poder** del que habla?

La palabra **poder** en este texto es la palabra hebrea *kóakj* la cual viene de una raíz antigua hebrea que ya no se usa y su significado puede ser literal o figurativo. En el sentido literal *kóakj* significa **fuerza**. Es decir, vigor o firmeza. Sin embargo, la palabra *kóakj* tiene también un significado figurativo, el cual, creemos firmemente, que es el sentido correcto para este pasaje. *Kóakj* en sentido figurado significa: **capacidad o medios para producir**. (Strong, 2003)

Si cambiamos la palabra *poder=kóakj= capacidad o medios para producir*, entonces el texto pudiera interpretarse de la siguiente manera:

¹⁸ “*Recuerda al SEÑOR tu Dios, porque es él quien te da la capacidad o los medios para que puedas producir esa riqueza; así ha confirmado hoy el *pacto que bajo juramento hizo con tus antepasados.*”

Deuteronomio 8:18

Este argumento propuesto vendría a clarificar cómo la Biblia puede ser un instrumento para los líderes de organizaciones y empresarios que la consideran una fuente de sabiduría integral. Si afirmamos que este pasaje es verdad, entonces afirmaríamos que el Escrito Sagrado contiene medios útiles para generar el éxito en el mundo de los negocios. Pero, ¿Cuáles son esos medios?

Ya que estamos observando la Biblia como un documento histórico confiable y no como un escrito religioso de inspiración divina, analicemos la información que contiene. Este afirma tener “medios” para generar riquezas. Es obvio que nos preguntemos cuáles son esos “medios”. En su carácter de documento escrito, el único medio útil que puede tener para los negocios es la información que contiene. Si esto es así, entonces *la importancia de la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica consiste en que el libro más antiguo, más vendido, más creído y de mayor influencia en el mundo afirma tener un conocimiento útil aplicable en aspectos más allá de lo espiritual o moral, llegando hasta los negocios de hoy y los capacita para generar riquezas*. Reiteramos; la importancia de la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica, consiste en que hay un libro escrito hace aproximadamente tres mil quinientos años que afirma tener información capaz de ser aplicable en todos los tiempos para enseñar a los hombres y mujeres a generar negocios prósperos y efectivos. Al ser verdad, entonces observaremos la Biblia como un instrumento no sólo de guía espiritual o moral sino aún laboral y empresarial.

Otra razón por la cual la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica es importante es que, hay un conocimiento sobre la administración de los negocios al alcance de todos y especialmente al alcance de 702,643 ciudadanos de este estado que afirman tener la Biblia como su fuente de inspiración, fe y conducta. Conocimiento cuya existencia es ignorada y podría resultar en un catalizador para pequeños y grandes empresarios devotos que buscan una manera de actualizarse en el mundo de los negocios y pueden encontrar en su mismo manual una sección aplicable a su necesidad que no habían visto.

"Los ojos del SEÑOR protegen el saber..."

Proverbios 22:12

Además, la creencia de que la Biblia es una "revelación divina", verdadera o no, puede servir como un motivador a procurar estos principios de planeación y considerarlos verdaderamente útiles y efectivos en los negocios.

Si los estudiantes aprenden de Sun Tzu por la antigüedad y eficacia de sus principios estratégicos aplicables a los negocios, y los empresarios de hoy estudian a Münch Galindo, Idalberto Chiavenato o Robert T. Kiyosaki; entonces, por qué los devotos bíblicos no estudiar la trayectoria de personajes históricos bíblicos como Moisés, José, David, Salomón, Ezequías, etc. quienes fueron líderes y reyes estrategas y empresarios exitosos.

¿Qué pasaría si, en lugar de abrir libros como "¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?" o "Cómo hacerse millonario", las personas que quieren crecer en el mundo de los negocios y tienen una Biblia, la abrieran y encontrarán lecciones sobre la importancia de la planeación estratégica? ¿Cuál sería el impacto de los líderes que los aplicaron desde hace casi cinco mil años atrás? La respuesta es que, por su devoción, admiración o simplemente por la efectividad que tuvo en la antigüedad, motivaría a las masas creyentes a reconsiderar su proceder en los negocios y adaptar principios de planeación comunes que antes de ser descubiertos por hombres y mujeres de renombre, en realidad se encontraban plasmados en la Biblia desde siglos y aún milenios atrás.

El uso que le encontramos a la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica, es que podrá ser instrumento para enseñar y formar empresarios con principios morales y valores sanos, al mismo tiempo que imparte conocimientos de planeación que les permita dirigir sus organizaciones efectivamente hasta el logro de sus objetivos y que podemos descubrir un manual, la Biblia, que sirva como orientador para planear las actividades de una organización de manera efectiva, cuantificable, temporal y más aún con valores de honestidad, transparencia y verdad.

1.4. Objetivo General

- Analizar la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones desde una perspectiva bíblica y comparar las características y principios de planeación actuales con las enseñanzas bíblicas a fin de presentar una propuesta de planeación estratégica fundamentada en *La Escritura* aplicable en cualquier tipo de organización económica en pleno siglo XXI

1.5. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que alcanzaremos en esta Tesis son:

- Analizar lo que la ciencia dice con respecto a la planeación estratégica
- Identificar los diversos modelos de planeación estratégica que existen
- Analizar la planeación estratégica desde una perspectiva bíblica e Identificar sus características establecidas en la Biblia; comparándolas con los conceptos de estudiosos en la materia
- Presentar en orden y de manera sintetizada principios bíblicos de planeación estratégica
- Aplicar un modelo de planeación estratégica en una empresa contemporánea e incluir los principios bíblicos propuestos

1.6. Variables

- Variable Independiente: Falta de Planeación Estratégica
- Variable Dependiente:
 - Baja productividad
 - Aumento de la incertidumbre y sensación de inseguridad en los empleados para el seguimiento de procesos
 - Falta de referencia para realizar evaluación y control de actividades

1.7. Hipótesis

La Biblia contiene principios generales de planeación estratégica aplicables a organizaciones económicas en pleno siglo XXI. Al enseñar estos principios a emprendedores y líderes empresariales que la consideran fuente de inspiración y dirección para sus vidas, fomentará la creación y desarrollo de planes estratégicos efectivos que lleven a las organizaciones a al logro de sus objetivos a mediano y largo plazo.

Capítulo II:

Marco Teórico

2.1. El Primer Incidente y Medidas Correctivas

El primer incidente de falta de organización y planeación efectiva del que se tiene conocimiento en una organización de inspiración cristiana o iglesia, se registra en el libro de “Hechos de los Apóstoles” escrito por el Dr. Lucas, médico e historiador del primer siglo, alrededor del año 60 d.C. Veamos:

Según Lucas, el médico historiador, Jesucristo, quien fuera fundador de la organización llamada “Iglesia” muere, resucita y asciende al Cielo dejando a sus asistentes administrativos encargados del negocio en el año 33 d.C. Éste prospera, crece, se multiplica y aumenta en cantidades aceleradas. Tanto los ingresos económicos de la organización como en especie. Igualmente aumentó el número de personas que se reunían y estaban vinculadas con la organización. Lucas lo relata de la siguiente manera:

“pues no había ningún necesitado en la comunidad. Quienes poseían casas o terrenos los vendían, llevaban el dinero de las ventas³⁵ y lo entregaban a los apóstoles para que se distribuyera a cada uno según su necesidad.”

Hechos 4:34-35

“En aquellos días, al aumentar el número de los discípulos, se quejaron los judíos de habla griega contra los de habla aramea de que sus viudas eran desatendidas en la distribución diaria de los alimentos.² Así que los doce reunieron a toda la comunidad de discípulos y les dijeron: «No está bien que nosotros los apóstoles descuidemos el ministerio de la palabra de Dios para servir las mesas.

³ Hermanos, escojan de entre ustedes a siete hombres de buena reputación, llenos del Espíritu y de sabiduría, para encargarles esta responsabilidad.⁴ Así nosotros nos dedicaremos de lleno a la oración y al ministerio de la palabra.»

⁵ Esta propuesta agradó a toda la asamblea. Escogieron a Esteban, hombre lleno de fe y del Espíritu Santo, y a Felipe, a Prócoro, a Nicanor, a Timón, a Parmenas y a Nicolás, un prosélito de Antioquía.

⁶ Los presentaron a los apóstoles, quienes oraron y les impusieron las manos.”

Hechos 6:1-5

Aquí vemos que la iglesia del primer siglo se enfrentó con la problemática de verse sobrepasada por los resultados de su trabajo. El contexto sugiere que no esperaban un crecimiento tan acelerado de su organización.

En aquella época, se tenía dentro de las funciones de la organización (iglesia), el proveer de alimento a las mujeres que fueran viudas. Al verse rebasados en número, podría pensarse que era insuficiente el recurso, sin embargo, como ya leímos, también habían incrementado los ingresos. Por estos dos datos, podemos darnos cuenta que el problema no se encontraba ni en la insuficiencia de recursos, ni en la sobrepoblación. Estaba en la administración de los recursos.

Este crecimiento numérico y económico demandó una delegación de funciones, mejor planificación de sus recursos, asignación de presupuestos y finalmente un establecimiento de políticas para alimentar a las viudas. —“Ahora, hay que planear mucho mejor”— debieron acordar los líderes de la primera iglesia. Las medidas que tomaron a corto plazo fue la delegación de funciones al escoger gente que se encargara del área contable de la organización. Estas personas pudieron encargarse de contabilizar los recursos traídos, administrarlos y distribuirlos con equidad y eficacia. Más adelante, Pablo, otro miembro de la *Junta de Socios* de la iglesia, estableció políticas para evitar nuevamente la problemática de distribución de recursos para las viudas. Citamos:

⁹ *En la lista de las viudas debe figurar únicamente la que tenga más de sesenta años, que haya sido fiel a su esposo,*¹⁰ *y que sea reconocida por sus buenas obras, tales como criar hijos, practicar la hospitalidad, lavar los pies de los *creyentes, ayudar a los que sufren y aprovechar toda oportunidad para hacer el bien.*

¹¹ *No incluyas en esa lista a las viudas más jóvenes, porque cuando sus pasiones las alejan de Cristo, les da por casarse.*¹² *Así resultan culpables de faltar a su primer compromiso.*¹³ *Además se acostumbran a estar ociosas y andar de casa en casa. Y no sólo se vuelven holgazanas sino también chismosas y entrometidas, hablando de lo que no deben.*¹⁴ *Por eso exhorto a las viudas jóvenes a que se casen y tengan hijos, y a que lleven bien su hogar y no den lugar a las críticas del enemigo.*¹⁵ *Y es que algunas ya se han descarriado para seguir a Satanás.*

¹⁶ *Si alguna creyente tiene viudas en su familia, debe ayudarlas para que no sean una carga a la iglesia; así la iglesia podrá atender a las viudas desamparadas.”*

1 Timoteo 5:3-16

Independientemente de las implicaciones espirituales de sus políticas, lo interesante es que las estableció para evitar problemas organizacionales en el futuro.

El repartimiento de funciones, la asignación de presupuestos y el establecimiento de políticas, son parte de una planeación estratégica efectiva.

Los resultados se dejaron ver más adelante ya que, no se vuelve a mencionar otro problema de este tipo en el Nuevo Testamento. De hecho, según historiadores como Tácito, Josefo y Suetonio, entre los años 45 y 46 d.C., hubo una hambruna en toda la tierra de Palestina y la iglesia de Antioquía, que se encontraba a 480km al norte de Jerusalén, estaba preparada para ella. Los de Antioquía, cinco años atrás predijeron que vendría esta hambruna (así como hoy los estadistas y economistas pronostican las recesiones basados en datos) y planearon sagazmente una estrategia tan buena que fueron capaces de apoyar a otras iglesias en el extranjero cuando llegó el momento. Supieron planificar estratégicamente su sustento. Por ende, cuando llegó la crisis económica, cinco años más tarde, Antioquía pudo enviar recursos hasta Jerusalén, a 480 km de distancia en una época en que no había medios de transporte automatizados, para apoyar a las personas en necesidad (Ver Hechos de los Apóstoles 11:25-30).

2.2. Ejemplos Actuales en Organizaciones Cristianas

Sucesos similares son los que hemos encontrado hoy en día y que plantean la problemática de que existe una planificación estratégica ineficiente en algunas (por supuesto que no en todas) organizaciones de inspiración cristiana o bíblica. Ahora mencionaremos ejemplos actuales y locales que nos permitan vislumbrar con mayor claridad la problemática.

Tenemos el caso de la iglesia “Cristo te Ama”³ la cual en el año 2010 realizaba sus reuniones en cierta avenida importante de la ciudad en una casa. Al percatarse que los ingresos aumentaban, los líderes de la organización, consideraron que era tiempo de mudarse a otro salón mucho más grande que le diera más formalidad a sus reuniones. Sin embargo, no contaron con la visión suficiente para percatarse que

³ El nombre de esta iglesia y de las demás que mencionemos a lo largo de esta Tesis ha sido cambiado con el fin de salvaguardar la imagen y confianza de las mismas. Ninguna tiene nombres, direcciones o datos que pudieran servir para identificarla salvo que se mencione específicamente que los datos de determinada iglesia son correctos.

el aumento se debía a donaciones especiales que algunas personas de la congregación estaban dando por la temporada. La iglesia se mudó a un salón y se hizo de compromisos económicos mayores a los habitados; mismos compromisos que, antes de que transcurriera si quiera un año, los obligaran a regresar al lugar donde se reunían anteriormente. Si aquí hubiera concluido todo, entonces no sería una buena referencia para considerar una planificación estratégica deficiente. Lo curioso está en que en los últimos 4 años, la iglesia "Cristo te Ama" ha repetido esta situación otras tres veces más. Algo no se está observando con atención. ¿Error? Falta de análisis de ingresos.

La iglesia "Dios te Ama" enfrentó otro problema de tipo organizacional también. Diseñaron un curso de enseñanzas para los miembros que tendría duración de nueve meses. Al cabo de estos nueve meses los alumnos serían afirmados como "líderes" encargados de funciones diferentes dentro de la organización. Este curso se llevó a través de dos grupos al año por un tiempo. El primero de marzo-diciembre y el segundo de septiembre-Junio. El problema sucedió cuando en octubre había personas que querían ingresar al curso para líderes pero no habría grupo que empezara de nuevo sino hasta marzo (cinco meses después). Con el fin de poder darle la oportunidad a este grupo de personas que querían entrar, se abrió un tercer grupo del curso en octubre. Lo mismo ocurrió en mayo del otro año y para entonces tenían cuatro grupos en temporadas distintas. Cuando llegaron las vacaciones del segundo año, el índice de faltas era demasiado grande. Además de que los grupos extras no eran tan grandes como los normales y cuando comenzó la deserción habitual de alumnos, se redujeron considerablemente. Sumado a esto que los facilitadores del curso ahora tenían mayor carga de trabajo al impartir las enseñanzas a cuatro grupos distintos en la semana. Aunque hicieron un esfuerzo extra, se dejó ver el resultado cuando los facilitadores comenzaron a llegar tarde o faltar. Aunado a eso, hubo otra sorpresa cuando los recibos de luz mostraron la diferencia de encender los climas de las aulas dos veces por semana a cuatro veces. Al principio sí era posible soportar la doble de carga económica que esto generó, pero al cabo del tercer año, los líderes decidieron cambiar la estrategia ya que la inversión en luz detenía otros proyectos importantes.

Se tomó una decisión. Se terminaron los cuatro grupos y se hizo uno solo. Ahora, las personas pueden integrarse cada inicio de un módulo nuevo (cada dos meses) y continúan el ciclo hasta que pasan por todas las lecciones del curso. Se les da una cartilla y cuando la llenan por completo, entonces puede considerárseles como egresados del curso de líderes.

2.3. Lo que la Ciencia Dice con Respecto a la Planeación Estratégica

Para entender este concepto compuesto, veamos primeramente qué significa planear y qué significa planear estratégicamente.

2.3.1. Definición, Importancia y Propósitos de la Planeación

Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner y Sergio Bárcena Juárez, en su libro “Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, Guía Práctica” dicen sobre la planeación:

“En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado”.

Viéndolo desde un punto de vista más técnico, podemos afirmar que “planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información” (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Por estas razones, tenemos que la acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado tanto de nuestra persona como de las organizaciones que presidimos. Es decir, imaginamos un futuro que aún no existe pero que queremos alcanzar y luego, haciendo uso de la información presente que tenemos, creamos un camino que nos lleve hasta ese punto. Eso es planear.

Ya que el propósito es entender la *planeación*, en el mundo de los negocios, enfoquemos el término de la *planeación* a la administración de organizaciones.

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, en su libro “Fundamentos de la Administración” presentan una lista de conceptos de planeación dados por diferentes autores de renombre en la materia y que son aplicables a las organizaciones. Estos conceptos los presentamos a continuación:

- “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” | Agustín Reyes Ponce.
- “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” | Burt K. Scalan.
- “Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos” | Ernest Dale
- “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” | George R. Terry
- “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas” | José Antonio Fernández Arena
- “Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización” | Jorge L. Oria.

En simples palabras resumimos que planear es decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo.

Una vez entendido lo que es planear, pasemos a otro punto. ¿Realmente es importante la planeación? ¿Cuál es su propósito?

Estas preguntas las resuelve Joaquín Rodríguez Valencia en su libro "Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa" citando algunos comentarios de L.E. Urwick autor de "Gerencia y Relaciones Humanas". Dejemos que nos explique:

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando consideramos el lugar que ocupan en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primer línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es importante por dos razones: su **primacía**, desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su **transitividad** como una actividad que penetra y afecta, a todas las otras funciones y a la organización total:

- a) Primacía.** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas y la razón de ello, es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.
- b) Transitividad.** Cuando surge la necesidad de acción subsecuente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implementación de los resultados de planeación, tiene sus efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es una actividad llamada a ejecutar funciones de organización, dirección, etc.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Enlistando los aspectos básicos que nos muestran la importancia de la planeación, tenemos que:

- ✓ Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina
- ✓ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas
- ✓ Condiciona al organismo social al medio ambiente externo
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación)
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- ✓ Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización
- ✓ Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones que se lleguen
- ✓ Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control

Y es por estas razones que la planeación juega un papel importante en las organizaciones.

En cuanto a su propósito, los estudiosos de la administración, durante años, han presentado varios y diferentes propósitos para la misma. A continuación una lista de propósitos expuestos de la planeación:

- ✓ Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbre que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido
- ✓ Proveer información, concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad
- ✓ Elevar el nivel de éxito organizacional
- ✓ Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización
- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos

La planeación no elimina el elemento riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto, se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye." (Valencia, 2001)

2.3.2. Definición de Estrategia

¿Qué hay de la palabra *estratégica*? ¿Es lo mismo planeación, que planeación estratégica?

El Diccionario de la Lengua Española establece que la palabra *estrategia* viene del latín *strategia*, que significa: El arte de dirigir operaciones militares (DRAE, 2001) o como dijo el famoso general Sun Tzu, el *arte de hacer la guerra*.

Una estrategia es el conjunto de pasos a seguir definidos cuidadosamente, tomando en cuenta factores conocidos y desconocidos, presentes y futuros, de modo que, evitando en la medida de lo posible las sorpresas, nos lleven al logro de un objetivo específico.

Al aplicar el concepto de *estrategia* en las organizaciones, Kenichi Ohmae, autor del reconocido libro "La Mente Estratega" dice que "estrategia es la forma por medio de la cual una corporación analiza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes" (Ohmae, 2004). Es decir, la forma en que una organización

observa sus fortalezas y traza planes para maximizarlas hasta obtener una superioridad sobre sus rivales.

Rodríguez Valencia expone que el concepto de *estrategia empresarial* es complejo, ambiguo y está sujeto a múltiples interpretaciones. Algunas definiciones de otros autores en su libro son:

- ✓ “La estrategia es una regla básica para tomar decisiones, que guía los pasos mediante los cuales la organización se adapta a su medio ambiente cambiante” | Simon H.
- ✓ “Modelos subyacente a una serie de movimientos como el desarrollo de productos, expansión de nuevos mercados, etc.” | Mintzberg H.
- ✓ “Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él” | Christensen R. y Andrews K.
- ✓ “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis para poner en práctica una misión básica” | Ross y Kami

Aquí se presenta la estrategia en las organizaciones como el programa de acción para que éstas puedan, primeramente conocer el ambiente que les rodea, entenderlo y adecuarse al mismo. Esto pareciera simple sin embargo, en un ambiente empresarial, social y económico tan volátil y competitivo, donde hay tantos factores en juego (nuevos productos, mercados y competencia), esto resulta todo un desafío. Las organizaciones deben trazar con cuidado los pasos a seguir para sobrevivir en la “selección natural del ecosistema de negocios del mundo” y a esto le llamamos estrategia.

Al mezclar estos dos conceptos de *planeación* y *estrategia* obtendremos el significado de lo que es planeación estratégica en las organizaciones.

2.3.3. Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer.

La planeación constituye una labor integradora y de importancia decisiva para la permanencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones (adaptación al medio), la cual busca acoplar armónicamente los objetivos y recursos de cada una de las áreas o dependencias con el proyecto general. La planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos.

También debe conceptualizarse como una función gerencial cuya principal finalidad es determinar los distintos cursos de acción viables, por los cuales la empresa puede dirigirse para conseguir los objetivos generales que hubiesen sido establecidos.

Para alcanzar estos objetivos se necesita también conocer los pasos que se deben seguir (proceso), los patrones de conducta, estándares, normas y políticas exigibles a todos los integrantes de la organización, la relación de tareas (planes), los tiempos y fechas en los cuales deben realizarse las actividades (programas de trabajo), y los recursos asignados: humanos, tecnológicos, materiales y financieros (presupuestos). La planeación estratégica fija una perspectiva común a todos en busca de un destino que traerá beneficios a toda la organización.

Igualmente podemos citar otras definiciones para enriquecer el concepto:

- ✓ “Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” | George Steiner
- ✓ “El proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos” | Aguirre O

Es propio incluir que, al realizar un plan estratégico en una organización, es necesario que éste se materialice en un documento formal. Todos los conceptos antes mencionados se convierten en planeación estratégica efectiva para una organización hasta que son “plasmados en un papel”. Así lo confirman Lerma y Bárcena al dar su concepto de planeación estratégica:

- “El plan estratégico es el **documento guía** que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico” | Lerma y Bárcena

2.3.4. Niveles de Planeación en las Organizaciones

La planeación estratégica no es el único tipo de planeación que se da dentro de las organizaciones. En realidad, la planeación en cualquier tipo de organización se desarrolla en tres niveles diferentes que son: **(1) Estratégico**, **(2) Táctico** y **(3) Operativo** y se clasifica en base a los criterios de **temporalidad**, **funcionalidad** y **jerarquía**.

La **temporalidad** se refiere al período o lapso de tiempo que tomará en que el plan pueda llevarse a cabo por completo. Si es a largo plazo (mayor a 3-5 años) es planeación estratégica. Si es a mediano plazo (1-2 años) es planeación táctica y si es a corto plazo (días, semanas o menor a un año) es planeación operativa.

La **funcionalidad** se refiere al rango de impacto de cada plan dentro de la estructura organizacional y jerárquica de la empresa. El plan estratégico comprende a todas las unidades o áreas en conjunto. El plan táctico se refiere y aplica por separado a cada una de las áreas funcionales de las organizaciones (mercadotecnia, operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.). El plan operativo asigna tareas a cada uno de los departamentos o puestos en su zona de operación en cuanto a la asignación de tareas, cargas de trabajo y acciones a desarrollar día con día.

El tercer criterio de diferenciación es la **jerarquía**. Esto es, quién realiza el plan. Así, los planes estratégicos son elaborados por los altos mando de la empresa o Dirección General. Los planes tácticos lo hacen los mandos medios y los operativos los rangos jerárquicos inferiores.

Así se clasifican los niveles de planeación dentro de las organizaciones y a continuación lo resumimos en el siguiente cuadro comparativo:

Criterio	Planeación	Planeación	Planeación Operativa
----------	------------	------------	----------------------

	Estratégica	Táctica	
Temporalidad	Largo Plazo (3-5 años)	Mediano Plazo (1-3 años)	Corto Plazo (menos a un año)
Funcionalidad	Toda la Organización	Áreas Funcionales	Secciones o puestos específicos
Jerarquía	Alta Gerencia	Mandos Medios	Rangos inferiores

2.3.5. Ventajas y Limitantes de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica, también recibe otros nombres dentro del mundo de los negocios. Algunos la llaman *planeación corporativa*, *planeación directiva*, *planeación general total*, *a largo plazo*, *formal*, *general* o *efectiva*. Sin embargo aluden a la misma cosa.

Roberto Pinto, en su libro "Planeación Estratégica de Capacitación de Personal" presenta una lista de ventajas de la planeación estratégica que incluimos a continuación. Estas ventajas son que la planeación estratégica:

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización (Pinto, 2000)

A través de esta lista podemos darnos cuenta que una planeación estratégica trae visión, evita fracasos, manifiesta las oportunidades y amenazas, trae dirección y prevención.

2.3.6. Características de la Planeación Estratégica

Ahora, analicemos las características que debe tener una planeación estratégica para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende. Estas son las características que proponen Lerma y Bárcena. El plan estratégico debe ser:

- ➔ Cuantitativo. Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia para los objetivos
- ➔ Temporal y actualizable. Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales
- ➔ Flexible. Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan
- ➔ Orientado a futuro. Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del por venir
- ➔ Normativo. Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa
- ➔ Integrador. Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa
- ➔ Creíble. Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables
- ➔ Sencillo. Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible
- ➔ Evaluativo. Da pie a la retroalimentación

Estas características podemos resumirlas en el siguiente cuadro:



Antes de concluir este segmento, también mencionaremos las limitantes con las que podemos encontrarnos al momento de hacer uso de la planeación estratégica:

- ➔ Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación
- ➔ Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciar sus ventajas
- ➔ Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio

2.4. Cuatro Modelos de Planeación Estratégica para Organizaciones (Rodríguez Valencia, 2001)

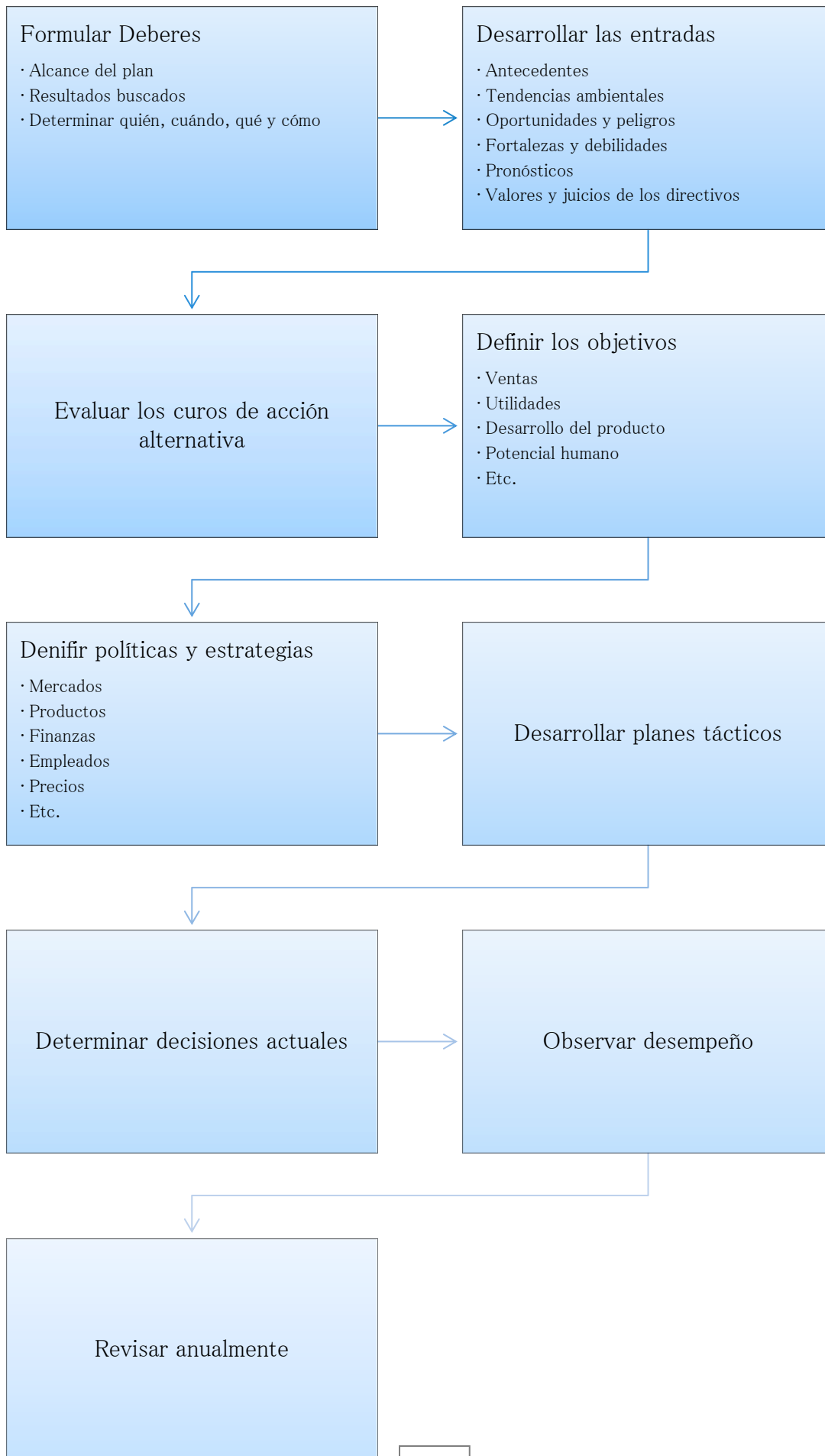
Las definiciones, ventajas, características y limitantes de la planeación estratégica antes mencionados sirven como directriz para que, tomándolos en cuenta, los líderes de organizaciones, negocios y empresas puedan realizar su propia planeación aplicable a su negocio. Sin embargo, para hacerlo más sencillo, Rodríguez Valencia nos presenta cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico aplicable tanto en compañías pequeñas como medianas y grandes.

Estos cuatro modelos de planeación estratégica se desarrollan a continuación y en la hoja siguiente se muestran de forma gráfica:

2.4.1. Modelo de Planeación Estratégica “A”

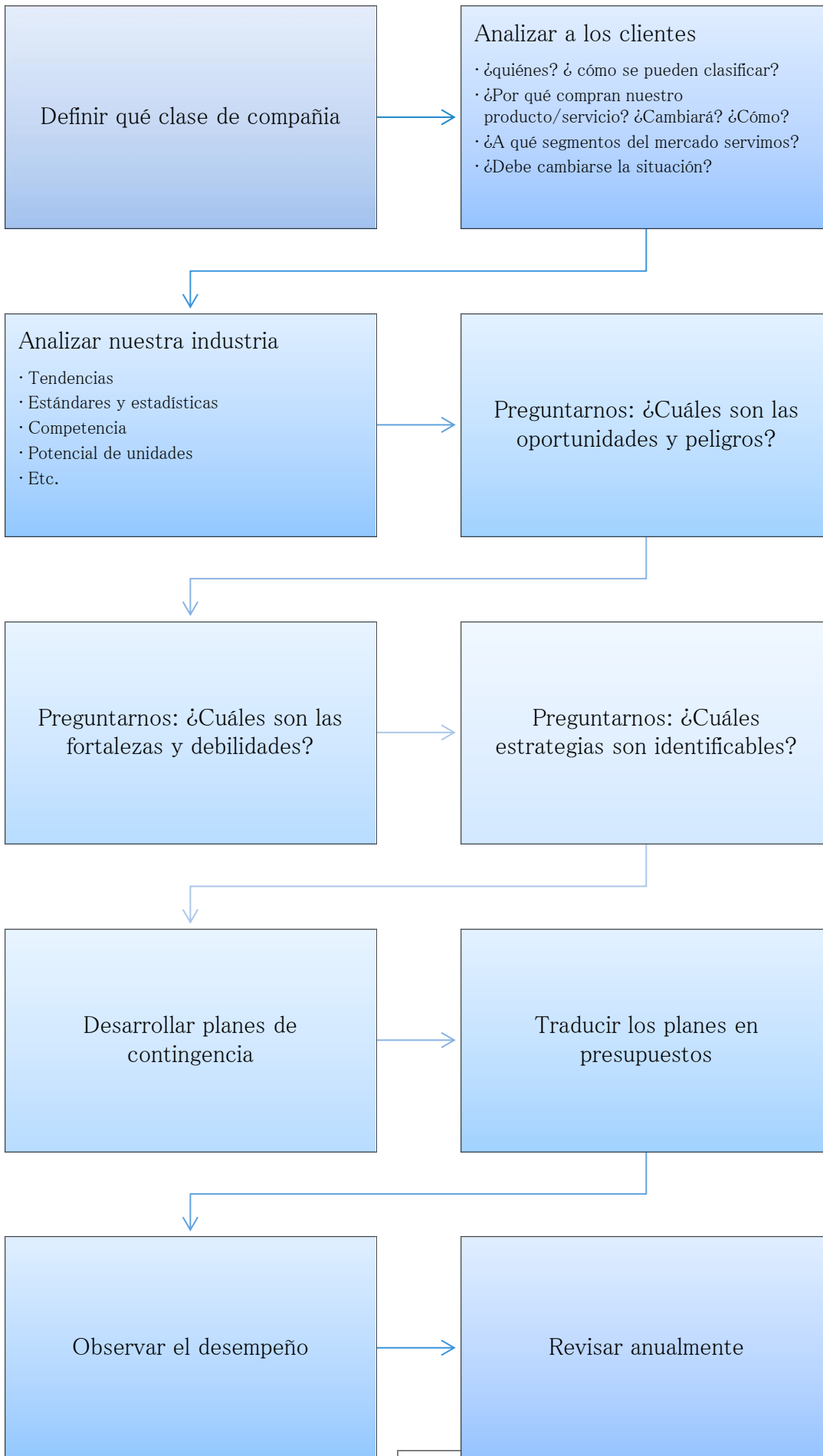
1. Formular los deberes
 - a. Definir el alcance del plan
 - b. Definir los resultados buscados
 - c. Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
 - a. Antecedentes
 - b. Principales tendencias ambientales
 - c. Oportunidades y peligros
 - d. Potencialidades y debilidades internas
 - e. Pronósticos atules de ventas del producto
 - f. Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativa
4. Definir los objetivos primordiales
 - a. Ventas
 - b. Utilidades
 - c. Desarrollo del producto
 - d. Potencial humano
 - e. Etc.
5. Definir políticas y estrategias importantes
 - a. Mercados
 - b. Productos

- c.** Finanzas
 - d.** Empleados
 - e.** Precios
 - f.** Tecnología
 - g.** Etc.
- 6.** Desarrollar planes detallados a mediano plazo
 - 7.** Determinar las decisiones actuales necesarias
 - 8.** Observar el desempeño
 - 9.** Revisar anualmente



2.4.2. Modelo de Planeación Estratégica “B”

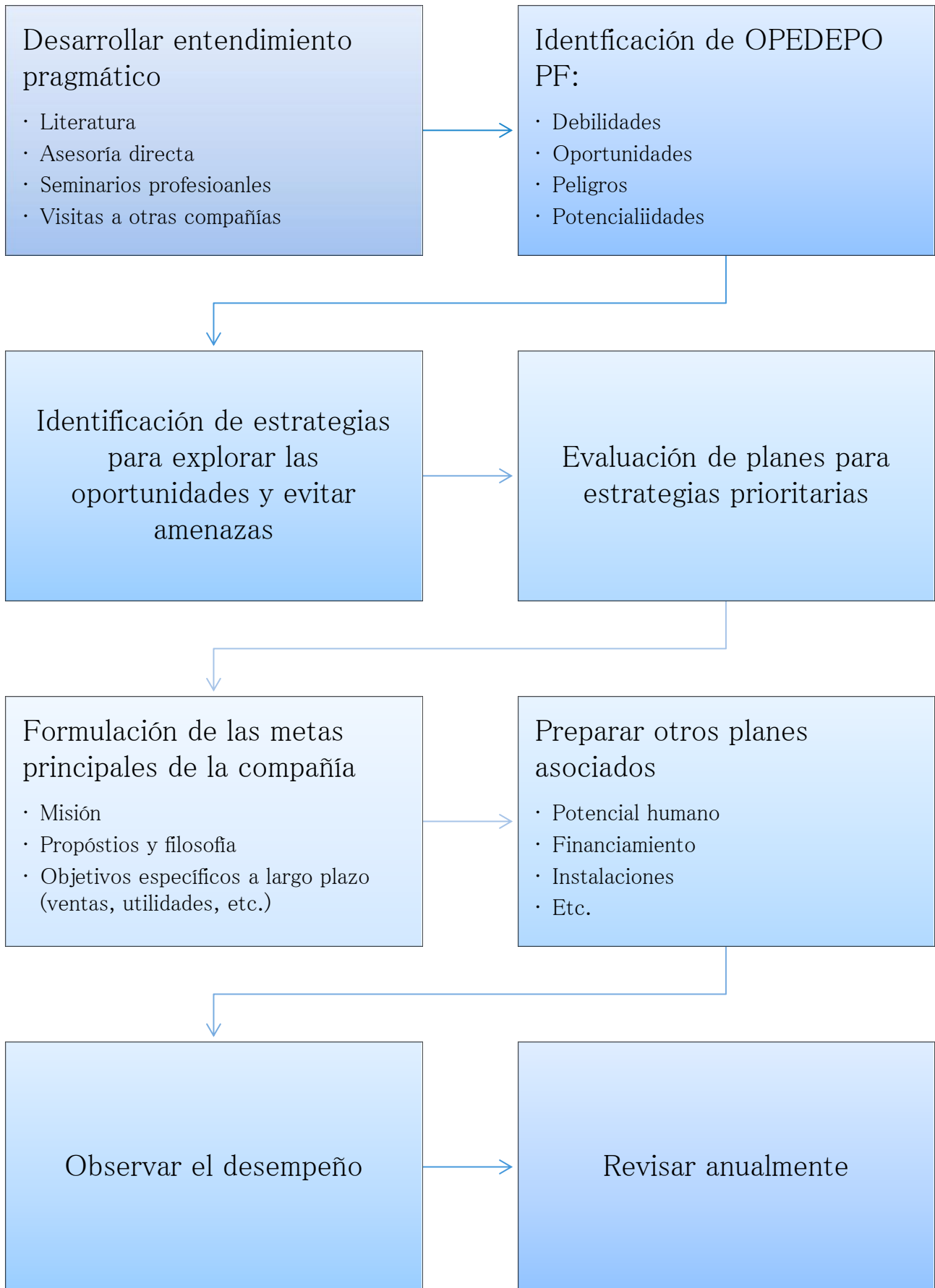
1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar a nuestros clientes
 - a. ¿Quiénes son?
 - b. ¿Cómo pueden ser clasificados?
 - c. ¿Por qué compran nuestro producto/servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
 - d. ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - e. ¿Debe cambiarse esta situación?
 - f. Etc.
3. Analizar nuestra industria
 - a. Tendencias
 - b. Estándares y estadísticas
 - c. Competencia
 - d. Potencial de unidades
 - e. Etc.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente



2.4.3. Modelo de Planeación Estratégica “C”

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía:
 - a. Literatura
 - b. Asesoría directa
 - c. Seminarios profesionales
 - d. Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO PF (también llamado FODA):
 - a. Debilidades = Debilidades
 - b. Oportunidades = Oportunidades
 - c. Peligros = Amenazas
 - d. Potencialidades = Fortalezas
3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía:
 - a. Misión
 - b. Propósitos y filosofías
 - c. Objetivos específicos a largo plazo:
 - Ventas
 - Utilidades
 - Participación en el mercado
 - Otros
7. Preparar otros planes asociados
 - a. Potencial humano

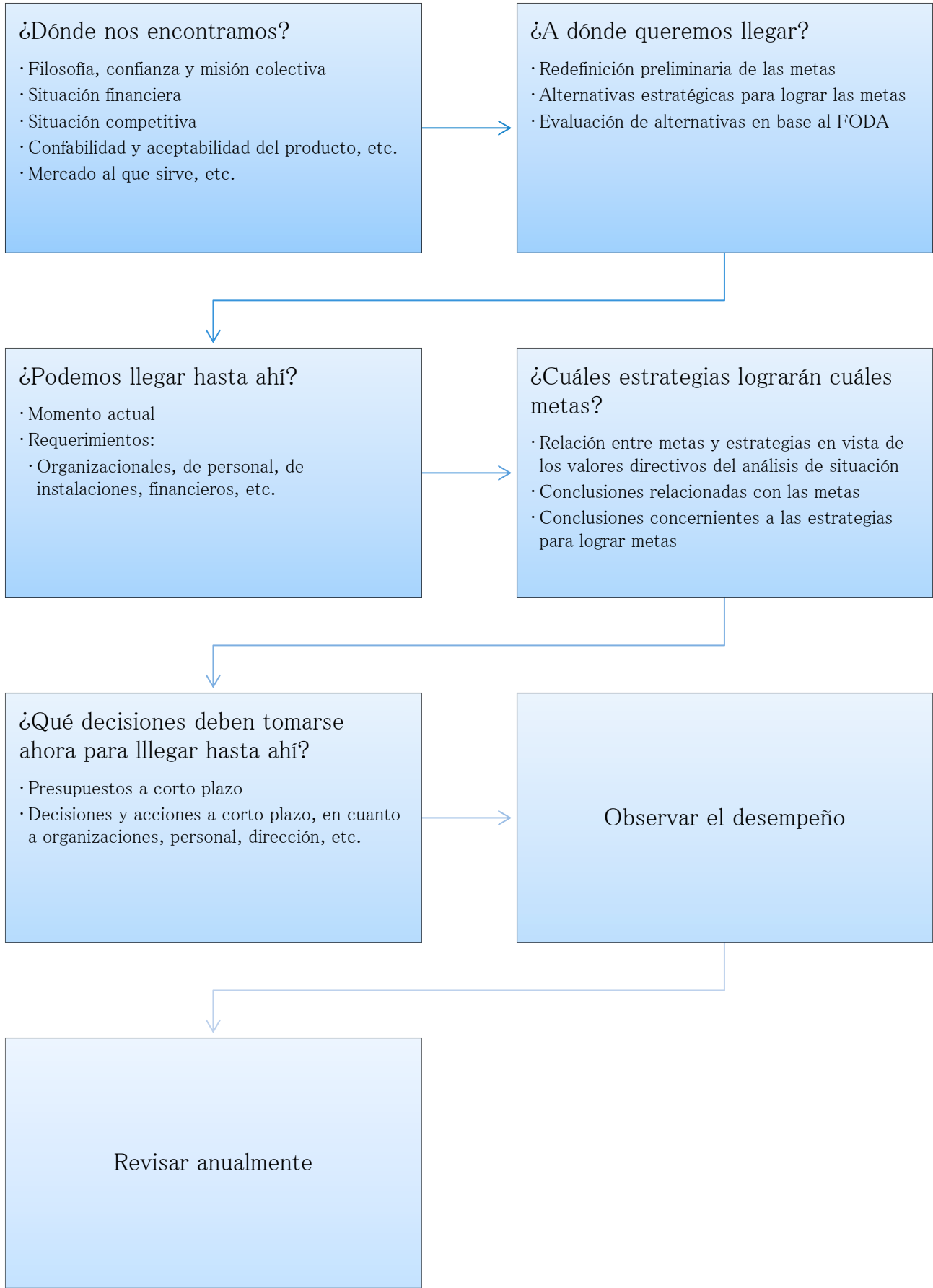
- b. Financiamiento
 - c. Instalaciones
 - d. Etc., según se necesite
8. Observar el desempeño
 9. Revisar anualmente



2.4.4. Modelo de Planeación Estratégica “D”

1. ¿Dónde nos encontramos?
 - a. Filosofía, confianza y misión colectiva
 - b. Situación financiera
 - c. Situación competitiva
 - d. Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
 - e. Mercado al que sirve
 - f. Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
 - a. Redefinición preliminar de las metas
 - b. Alternativas estratégicas para lograr las metas
 - c. Evaluación de alternativas en vista e las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta ahí?
 - a. Momento actual
 - b. Requerimientos organizacionales
 - c. Requerimientos de personal
 - d. Requerimientos de instalaciones
 - e. Requerimientos financieros
 - f. Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
 - a. Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
 - b. Conclusiones relacionadas con las metas
 - c. Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?

- a. Presupuesto a corto plazo
 - b. Decisiones y acciones a corto plazo, en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
- 6.** Observar el desempeño
- 7.** Revisar anualmente



2.5. La Planeación Estratégica desde una Perspectiva Bíblica

En los apartados anteriores explicamos el significado de la planeación estratégica, sus características, ventajas y limitantes; y expusimos cuatro modelos que pueden servir como guía para que las organizaciones desarrollen su propia planeación estratégica. A partir de este subtema comenzaremos a aterrizar la planeación estratégica en base a las enseñanzas de la Biblia. Una vez planteados los conceptos y la información general y secular de la planeación, veremos si la Biblia efectivamente tiene algo que decir en al respecto.

No está demás volver a mencionar que para efecto de esta investigación, se ha considerado la Biblia no por su inspiración divina sino como un documento histórico confiable. Volvemos a aclarar, que lo que se expondrá a partir de este punto, son las doctrinas y enseñanzas que presenta ese libro milenario en relación al tema. No es nuestra intención justificar o no su inspiración divina o la realidad de los personajes que describe. Más bien es analizar, cómo un documento con tres mil quinientos años de antigüedad, que relata sucesos ocurridos supuestamente hace más de cuatro mil años, por autores tan diversos en diferentes lugares y períodos de la historia, puede presentar información y principios de planeación estratégica aplicables a organizaciones de Coatzacoalcos, Ver. en pleno siglo XXI.

2.5.1. ¿Qué es la Biblia?

La Biblia, del latín *biblia*, y este del griego *biblía*, significa “libros”. Es el conjunto de libros canónicos del judaísmo y el cristianismo (religiones milenarias en la humanidad). Según las religiones judía y cristiana, transmite la palabra de Dios. Hasta 2008, ha sido traducida a 2,454 idiomas.

La palabra *Biblia* se origina, a través del latín, en la expresión griega *ta biblia ta hágia*; que significa “los libros sagrados”. Dicha expresión fue empleada por los hebreos helenizados (aquellos que habitaban en ciudades de habla griega) mucho tiempo antes del nacimiento de Jesús de Nazaret para referirse al *Tanaj* o *Antiguo Testamento*. Muchos años después empezó a ser utilizada por los cristianos para

referirse al conjunto de libros que forman el *Antiguo Testamento* así como los *Evangelios* y las cartas apostólicas (es decir, el *Nuevo Testamento*).

La Biblia es una recopilación de textos que en un principio eran documentos separados (llamados «libros»), escritos primero en hebreo, arameo y griego durante un periodo muy dilatado y después reunidos para formar el *Tanaj* (*Antiguo Testamento* para los cristianos) y luego el *Nuevo Testamento*. Ambos testamentos forman la *Biblia* cristiana. En sí, los textos que componen la *Biblia* fueron escritos a lo largo de más de 1500 años (entre el 1500 a. C. y el 100 d. C.). (Comfort & Serrano, 2008)

La formación y oficialización del *canon* de la Biblia que se ocupa en las iglesias cristianas y protestantes ha sido un proceso controversial y ha tomado siglos en llevarse a cabo. De hecho, dependiendo de las tradiciones y las diferentes ramificaciones del cristianismo y el judaísmo se definieron listas distintas de los libros que deberían formar parte de la Biblia. No pretendemos hacer un estudio histórico de la formación de la Biblia porque tomaría otra Tesis completa el poder realizarlo. Sin embargo, hablemos un poco de la Biblia.

Jonh MacArthur, reconocido teólogo, autor, maestro y erudito de las Escrituras sintetiza el asunto de la obtención y canonicidad de la Biblia. Es necesario aclarar este asunto durante la Tesis porque existen libros diversos que reclaman ser la *verdadera Biblia* siendo diferentes de otros. Para resolver esta interrogante y la fidelidad del documento que usaremos, utilizamos la explicación de MacArthur para aclarar por qué la Biblia con 66 libros divididos en Antiguo Testamento (39) y Nuevo Testamento (27) es el documento confiable desde la perspectiva religiosa para llamarlo *La Santa Biblia*. Leyendo su explicación, concluimos en que:

Debemos entender que la Biblia es un libro con un Autor divino, aunque se escribió a lo largo de un período de 1,500 años mediante las plumas de casi 40 autores humanos diversos. La Biblia comenzó con el relato de la creación del universo en Génesis 1 y 2, escrito por el patriarca Moisés alrededor del 1405 a.C., y se extiende al relato de la eternidad futura de Apocalipsis 21 y 22, escrito por San Juan apóstol alrededor del 95 d.C. Durante este tiempo, Dios progresivamente se reveló a sí mismo y sus propósitos en las Escrituras inspiradas. Pero esta da lugar a una

pregunta significativa: ¿Cómo sabemos cuáles escritos supuestamente sagrados tenían que ser incluidos en el canon de las Escrituras y cuáles tenían que ser excluidos?

A lo largo de los siglos, tres principios ampliamente reconocidos fueron usados para certificar estos escritos que venían como resultado de revelación e inspiración divinas. En primer lugar, el escrito tenía que tener un profeta o apóstol reconocido como su autor (o uno asociado con ellos, como en el caso de Marcos, Lucas, Hebreos, Santiago y Judas). En segundo lugar, el escrito no podía estar en desacuerdo o contradecir las Escrituras previamente reveladas. En tercer lugar, escrito necesitaba de un consenso general por parte de la iglesia como un libro inspirado. De esta manera, cuando varios concilios se reunieron en la historia de la iglesia para considerar el canon, no votaron por la canonicidad de un libro, sino que más bien reconocieron, después del hecho, lo que Dios ya había escrito.

Con respecto al Antiguo Testamento, para el tiempo de Cristo todo el Antiguo Testamento había sido escrito y aceptado en la comunidad judía. El último libro, Malaquías, había sido terminado alrededor del 430 a.C. No solo el canon del Antiguo Testamento de la época de Cristo se conforma al que ha sido usado a lo largo de los siglos, sino que no contenían los Libros apócrifos. Dichos libros no son inspirados y son falsos. Este grupo de 114 escritos no genuinos fueron escritos después de Malaquías y añadidos al Antiguo Testamento alrededor del 200-150 a.C., en la traducción griega del Antiguo Testamento hebreo llamado "La Septuaginta (LXX)". Tales libros aparecen hasta hoy en día en algunas versiones de la Biblia. No obstante, ni un pasaje de los Libros apócrifos es citado por algún escritor del Nuevo Testamento, ni Jesús afirmó algo de ellos conforme Él reconocía el canon del Antiguo Testamento de su época.

Para el tiempo de Cristo, el canon del Antiguo Testamento había sido dividido en dos listas de 22 o 24 libros respectivamente, cada una de las cuales contenía el mismo material como los 39 libros de nuestras versiones modernas. En el canon de 22 libros, Jeremías y Lamentaciones eran considerados como uno, igual que Jueces y Rut. Así es como el formato de 24 libros fue dividido:

➔ **Libros de la Ley:**

1. Génesis
2. Éxodo
3. Levítico

4. Números
5. Deuteronomio

➔ Libros de los Profetas:

(Profetas Anteriores)

1. Josué
2. Jueces
3. Primero y Segundo libro de Samuel

4. Primero y Segundo libro de Reyes

(Profetas Posteriores)

5. Isaías
6. Jeremías
7. Ezequiel
8. Oseas
9. Joel
10. Amós
11. Abdías
12. Jonás

13. Miqueas
14. Nahúm
15. Habacuc
16. Sofonías
17. Hageo
18. Zacarías
19. Malaquías

➔ Libros de los Escritos

(Libros Poéticos)

1. Salmos
2. Proverbios
3. Job

(Libros de los Cinco Rollos de Megilloth)

4. Cantar de los Cantares
5. Rut
6. Lamentaciones
7. Eclesiastés

8. Ester

(Libros Históricos)

9. Daniel

10. Esdras y Nehemías

11. Primer y Segundo de Crónicas

Las mismas tres pruebas clave de canonicidad que se aplicaron al Antiguo Testamento también se aplicaron al Nuevo Testamento. En el caso de Marcos y Lucas/Hechos, los autores fueron considerados, de hecho, los calígrafos de Pedro y Pablo respectivamente. Santiago y Judas fueron escritos por los medios hermanos de Cristo, mientras que Hebreos es el único libro del Nuevo Testamento cuyo autor se desconoce. El contenido de este último libro está de tal manera de acuerdo tanto con el Antiguo Testamento como con el Nuevo Testamento, que la iglesia primitiva concluyó que debió haber sido escrito por un asociado apostólico. Los 27 libros del Nuevo Testamento han sido universalmente aceptados desde 350-400 d.C. como inspirados por Dios. (MacArthur, 2011)

El Nuevo Testamento se encuentra acomodado de la siguiente manera:

➔ **Libros de los Evangelios:**

1. Mateo

3. Lucas

2. Marcos

4. Juan

➔ **Libros Históricos:**

1. Hechos de los Apóstoles

➔ **Cartas Paulinas**

1. Carta a los Romanos

6. Carta a los Colosenses

2. Primera y Segunda Carta a los Corintios

7. Primera y Segunda Carta a los Tesalonicenses

3. Carta a los Gálatas

8. Primera y Segunda Carta a Timoteo

4. Carta a los Efesios

9. Carta a Tito

5. Carta a los Filipenses

10. Carta a Filemón

➔ Cartas Generales

1. Hebreos
2. Santiago
3. Primera y Segunda Carta de Pedro
4. Primera, Segunda y Tercera Carta de Juan
5. Carta de Judas

➔ Libros de Profecía

1. Apocalipsis

2.6. La Biblia y “su Dios”

La Biblia contiene una cantidad inmensa de personajes que vivieron en diferentes épocas y lugares. Desde Adán que no se tiene una fecha exacta, Abraham, el primer patriarca por el año 2000 a.C. y corre la historia hasta Juan quien escribiera el último libro de la Biblia en su vejez por los años 95 d.C.

Todos estos personajes y algunos de ellos escritores, fueron mortales que vivieron y murieron a través de los años. Sin embargo la Biblia plantea la historia de un Ser Supremos llamado “Dios” quien creó todo el universo y dirige la existencia humana desde su formación hasta la fecha.

Según la Biblia, este Ser Supremo con personalidad propia fue quien inspiró a sus autores a escribirla. De pasta a pasta habla acerca de Dios y describe su personalidad, naturaleza, propósito y relación con el ser humano.

Según la Biblia, ella misma es un documento cuyo propósito en guiar a los hombres al conocimiento de Dios y a una relación personal con él. También dice que contiene información diseñada para guiar la vida del ser humano hacia la plenitud en todos los aspectos. Todo siempre apuntando a que el hombre tenga un conocimiento claro de Dios.

“²⁴ Mas alábese en esto el que se hubiere de alabar: en entenderme y conocerme, que yo soy Jehová...”

Jeremías 9:24 (RV60)

Por esta razón, para entender la Biblia y sus enseñanzas, es importante identificar este personaje llamado "Dios" ya que la mayoría de los principios bíblicos de planeación están basados en su proceder. Así que, aprendamos primeramente un poco de lo que la Biblia menciona acerca de Él.

No podremos conocer los principios de planeación estratégica en la Biblia a menos que conozcamos al Dios que se menciona en ella. Él será el objeto de estudio y del cual podremos adquirir toda clase de enseñanzas sobre la planeación y su aplicación a organizaciones actuales. Necesitamos conoero para imitarlo. Hagamos un poco de teología en esta Tesis y conozcamos algo de Dios.

2.6.1. Características y Principios Previos del Conocimiento de Dios

En su libro "Teología Básica" el reconocido teólogo Charles C. Ryrie expone cuatro características del conocimiento de Dios y cuatro principios previos que hay que aceptar para llegar al conocimiento de Dios. Es importante tomar estos principios y características en cuenta para conocer a este Dios y así extraer los principios de planeación estratégica que estamos buscando. Estas características y principios, por supuesto, fueron extraídos de las enseñanzas de la Biblia.

Nota: Justamente por lo anterior, a partir de ahora, muchos de los argumentos y frases mencionadas a lo largo de esta Tesis irán seguidas de un paréntesis con abreviaciones de libros, capítulos y versículos de la Biblia que dicen textualmente o fundamentan la idea que les antecede. Aunque para algunos argumentos hay decenas de textos bíblicos que los respaldan, por razones de espacio y practicidad a lo máximo ocuparemos dos.

Las características del conocimiento de Dios son:

- **"Su Fuente.** Solamente la verdad pura proviene de Dios, porque desde que el pecado entró en la historia, el hombre ha creado una verdad pervertida, diluida, embotada y corrompida, originaria de la que sí provino de Dios. Hoy en día, la única forma de conocer a Dios es a través de la Palabra escrita que Él inspiró: La Biblia.

- **Su Contenido.** Un conocimiento completo de Dios es a la vez objetivo y personal. Es decir, para conocerlo hay que observar su personalidad y sus obras descritas en la Biblia.
- **Su Progreso.** El conocimiento de Dios es progresivo y se va dando en la medida que lo estudiamos desde el principio hasta el final de la Biblia.
- **Su Propósito.** El conocer a Dios tiene un fin. No sirve sólo para obtener conocimiento, sino que la información correctamente comprendida busca llevar a las personas a la salvación (Jn. 17:2; 1Ti. 2:4), al crecimiento espiritual (Jn. 17:17; Ro. 6:9), a prevenir el juicio venidero (Os. 5:6; He. 10:26-27) y a generar adoración y devoción sincera a Dios (Ro. 11:33-36).

Esto se resume en que para conocer a Dios, hay que basarnos en la Biblia, hay que estudiar lo que ella dice de Él y de sus actos, hay que hacerlo de manera integral desde su primera aparición hasta la última y hay que entender que finalmente este conocimiento buscará llevarnos a la comunión con Él.

Los principios previos al conocimiento de Dios son:

- **Dios Inició la Revelación de Sí Mismo.** Esto quiere decir que fue Dios quien decidió darse a conocer al hombre y que, a pesar de ser él mismo el objeto de estudio, sólo el hombre podrá conocer tanto de Dios como Dios mismo se lo permita (Ro. 1:9).
- **Dios Proveyó el Lenguaje para la Comunicación.** Fue Dios quien inventó el lenguaje con el propósito de poder comunicarle al hombre sus instrucciones y el conocimiento de su persona y que igualmente, el hombre pudiera comunicarse con Él (Gn. 1:28-30; 3:8-13).
- **Dios Dotó de Inteligencia al Hombre.** Dios creó al hombre a imagen de Él (Gn. 1:27) un ser racional e inteligente capaz de llegar a conocerlo.
- **Dios Dio a su Espíritu Santo.** Esto es que existe un ser espiritual llamado *Espíritu Santo* que entra en el interior de los seres humanos y les da una capacidad *sobrenatural* para conocer a este Ser Supremo llamado Dios (Jn. 16:13-15; 1Co. 2:10).

Esto se resume en que para conocer a Dios debo aceptar la premisa de que fue Él quien comenzó la revelación de sí mismo al ser humano, que el lenguaje sirve precisamente para ello, que el intelecto humano es capaz de recibir información lógica acerca de Él pero que es necesaria la influencia del *Espíritu Santo* para realmente comprender la personalidad y las obras de Dios." (Ryrie, 1993)

2.6.2. Los Atributos de Dios

¿Puede describirse a Dios? Como una palabra o frase que expresa la naturaleza esencial de Él, no se puede definir. Pero se pueden mencionar sus atributos que son sus perfecciones. Estas perfecciones no son *componentes de Dios* sino que cada uno describe su ser total. Charles C. Ryrie vuelve presentando una lista de estos atributos que, según él, no se contraponen ni se ordenan en jerarquía. A continuación una lista en orden alfabético.

De acuerdo a la Biblia, Dios es:

- ➔ Amor (1Jn. 4:8)
- ➔ Eterno (Gn.. 21:33; Sal. 90:2)
- ➔ Infinito (1R. 8:27; Hch. 17:24)
- ➔ Inmutable (Mal. 3:6; 2Ti. 2:13)
- ➔ Justo (Sal. 11:7; Dn. 9:7)
- ➔ Libre (Is. 40:13-15)
- ➔ Omnipotente (Gn. 17:1; Ap. 1:8)
- ➔ Omnipresente (Sal. 139: 7-11)
- ➔ Omnisciente (Sal. 139:16; He. 4:13)
- ➔ Santo (Lv. 11:44; Ap. 4:8)
- ➔ Simple (Jn. 4:24)
- ➔ Soberano (Hch. 15:18; Pr. 16:4)
- ➔ Único (Dt. 6:49; 1Co. 8:6)
- ➔ Verdadero (Jn. 17:3; He. 6:18)

2.6.3. El Dios de la Biblia es un Administrador

A demás de estos atributos perfectos y completos que propone Ryrrie, al buscar el conocimiento de Dios siguiendo sus principios previos, llegamos a la conclusión de que podemos incluir otro atributo de este Dios encontrado en la Biblia. Atributo que sustenta la idea de que la Biblia es un libro de planeación estratégica y que su Dios es el modelo a seguir. Este atributo es que **Dios es Administrador**.

Según la Biblia, Él es el primer Administrador en toda la historia del universo. Él planeó, organizó, dirige y controla todos los aspectos del mundo existente.

“El SEÑOR Todopoderoso ha jurado: <<Tal como lo he planeado se cumplirá; tal como lo he decidido, se realizará>>”

Isaías 14:24.

A lo largo de la formación profesional de la Licenciatura en Administración, se queda claro que el proceso administrativo consta principalmente de cuatro etapas: **planeación, organización, dirección y control**. Si Dios, como Señor de la creación planea, organiza, dirige y controla, entonces, y de acuerdo con autores como George R. Terry, David R. Hampton, James A.F. Stoner y Stephe P. Robbins (quienes respaldan las cuatro etapas del proceso administrativo); Dios sería un practicante de la administración.

Vamos a respaldar esto con la Biblia para poder centrarnos más adelante exclusivamente en la planeación de tipo estratégica.

➔ La Biblia dice que su Dios planea:

*¹¹ Porque yo sé muy bien los **planes** que tengo para ustedes —afirma el SEÑOR—, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza.”*

Jeremías 29:11

*“Sin duda se han enterado del **plan** de la gracia de Dios que él me encomendó para ustedes, ... y de hacer entender a todos la realización del **plan de Dios**, el misterio que desde los tiempos eternos se mantuvo oculto en Dios, creador de todas las cosas”*

Efesios 3:2,9

➔ La Biblia dice que su Dios organiza:

*“Aarón y Moisés son los mismos a quienes el SEÑOR mandó que sacaran de Egipto a los israelitas, **ordenados** en escuadrones”*

Éxodo 6:26

*“Porque Dios no es un Dios de desorden sino de paz... Pero todo debe hacerse de una manera apropiada y con **orden**”*

1Corintios 14:40

➔ **La Biblia dice que su Dios dirige/ejecuta:**

*“SEÑOR, ya es tiempo de que **actúes**, pues tu ley está siendo quebrantada”*

Salmo 119:126.

*“Pero cuando se **cumplió** el plazo, Dios **envió** a su Hijo, nacido de una mujer, nacido bajo la ley,”*

Gálatas 4:4

➔ **La Biblia dice que su Dios controla:**

*“En el principio creó Dios lo cielos y la tierra... Y Dios **consideró** que esto era bueno... Dios **miró** todo lo que había hecho, y **consideró** que era muy bueno”*

Génesis 1:1, 9, 31.

*“Porque es necesario que todos **comparezcamos** ante el tribunal de Cristo, para que cada uno reciba lo que le corresponda, según lo bueno o malo que haya hecho mientras vivió en el cuerpo”*

2Corintios 5:10

Podríamos hacer un estudio de cada uno de los pasos del proceso administrativo que fueron aplicados por Dios a lo largo de la historia según la Biblia. Incluso podríamos ver muchos ejemplos de personajes que también los aplicaron, sin embargo, tendríamos que hacer otra tesis para ello ya que, información, hay en abundancia.

Pero con el fin de resolver nuestra problemática inicial: “La falta de planeación estratégica en las organizaciones desde una perspectiva bíblica”, y abocarnos al tema de nuestra tesis, nos enfocaremos en Dios como un planificador, las implicaciones de sus planes y sus principios de planeación. Esta será nuestra base de comparación para imitar su manera de proceder y aplicar sus principios en la realización de planificaciones estratégicas eficaces en las organizaciones y empresas de hoy en día.

2.6.4. El Plan Estratégico del Dios de la Biblia

Aunque ya se mencionó esto anteriormente, la Escritura claramente enseña que el Dios de la Biblia es un planificador. Todas las cosas que existen son parte de un plan estratégico que las involucra a todas ellas.

Decimos que el plan de Dios es estratégico porque toma en cuenta todos los factores, incluyendo las decisiones personales del ser humano ajenas a su intervención.

“En Cristo también fuimos hechos herederos, pues fuimos predestinados según el plan de aquel que hace todas las cosas conforme el designio de su voluntad”

Efesios 1:11.

Este pasaje, a simple vista, provocaría en la mente del lector la idea de que todo lo que sucede es voluntad de Dios. Sin embargo no es así. Este pasaje muestra que el plan de Dios envuelve que al final de los tiempos se cumplirá su voluntad absoluta (logro de misión) y que mientras tanto todas las cosas que sucedan están consideradas en esa estrategia divina para lograrla.

El plan universal de Dios, que contiene todas las cosas y situaciones existentes en todas las edades, incluye todos los factores que pueden intervenir en la historia de la humanidad, tiene un límite de tiempo y hace uso de todos los recursos disponibles. Por eso, decimos que es estratégico. Sin embargo, vamos a hacer una comparación de las características que proponen Lerma y Bárcena que debe tener un plan para que pueda ser categorizado como estratégico y vamos a ver las características del plan de Dios de modo que observemos las igualdades y/o diferencias:

Plan Estratégico Según Lerma y Bárcena	Explicación del Plan Estratégico Bíblico	Texto que lo Respalda
Cuantitativo	Dios estableció un número de personas para cada etapa de su plan y no avanza hasta que se	<i>“¹⁰ Gritaban a gran voz: «¿Hasta cuándo, Soberano Señor, santo y veraz, seguirás sin juzgar a los habitantes de la tierra y sin vengar nuestra muerte?» ¹¹ Entonces cada uno de ellos recibió ropas blancas, y</i>

	cumpla el número exacto	<i>se les dijo que esperaran un poco más, hasta que se completara el número de sus consiervos y hermanos que iban a sufrir el martirio como ellos.” Apocalipsis 6:10-11</i>
Temporal	Dios le ha asignado un tiempo específico a cada parte de su plan	<i>“⁶En realidad, para todo lo que se hace hay un cuándo y un cómo, aunque el hombre tiene en su contra un gran problema” Eclesiastés 8:6</i>
Flexible	Dios comunica su plan al hombre y está dispuesto a cambiar el curso de acción y adaptarse cuando el hombre cambia el suyo	<i>“¹Por aquellos días Ezequías se enfermó gravemente y estuvo a punto de morir. El profeta Isaías hijo de Amoz fue a verlo y le dijo: «Así dice el SEÑOR: “Pon tu casa en orden, porque vas a morir; no te recuperarás.” » ²Ezequías volvió el rostro hacia la pared y le rogó al SEÑOR... ⁴Entonces la palabra del SEÑOR vino a Isaías: ⁵«Ve y dile a Ezequías que así dice el SEÑOR, ...He escuchado tu oración y he visto tus lágrimas; voy a darte quince años más de vida.” Isaías 38:1-5</i>
Orientado al Futuro	El plan de Dios es que sus discípulos estén con él en el cielo. Por ello Jesús tuvo que dejarlos e irse a preparar desde aquel día el lugar para que en el futuro, todo estuviera listo	<i>“²En el hogar de mi Padre hay muchas viviendas; si no fuera así, ya se lo habría dicho a ustedes. Voy a prepararles un lugar. ³Y si me voy y se lo preparo, vendré para llevármelos conmigo. Así ustedes estarán donde yo esté.” Mateo 14:2-3</i>
Normativo	Toda la Biblia es un manual de normas y políticas que delimitan el proceder de la organización de Dios en	<i>“¹»Si realmente escuchas al Señor tu Dios, y cumples fielmente todos estos mandamientos que hoy te ordeno, el Señor tu Dios te pondrá por encima de todas las naciones de la tierra. 2 Si obedeces al Señor tu Dios, todas estas bendiciones</i>

	la tierra hasta llegar a sus objetivos temporales y su misión final	<i>vendrán sobre ti y te acompañarán siempre” Deuteronomio 28:1-2</i>
Integrador	El plan de Dios toma en cuenta su intervención especial y las decisiones propias de la voluntad y el libre albedrío humano	<i>“¹⁵ »Hoy te doy a elegir entre la vida y la muerte, entre el bien y el mal.” Deuteronomio 30:15</i>
Creíble	A diferencia de la planeación humana, la planeación estratégica de Dios NO SE SUJETA a esta característica. Ésta debe ser creída por muy “increíble” que parezca para poder llevarse a cabo	<i>“[Jesús dijo]-²³ —¿Cómo que si puedo? Para el que cree, todo es posible.” Marcos 9:23</i>
Sencillo	A diferencia de la planeación humana, los planes de Dios NO SIEMPRE SON SENCILLOS y en algunos casos son incomprensibles. Pero siempre son realizables y sencillos si el hombre confía esa parte a Dios	<i>“³⁰ Dejaron aquel lugar y pasaron por Galilea. Pero Jesús no quería que nadie lo supiera, ³¹ porque estaba instruyendo a sus discípulos. Les decía: «El Hijo del hombre va a ser entregado en manos de los hombres. Lo matarán, y a los tres días de muerto resucitará.» ³² Pero ellos no entendían lo que quería decir con esto, y no se atrevían a preguntárselo.” Marcos 9:30-32</i>
Evaluativo	En el final de los tiempos, cada ser viviente dará cuenta a Dios del plan que le fue trazado	<i>“¹² Así que cada uno de nosotros tendrá que dar cuentas de sí a Dios.” Romanos 14:12</i>

Salvo por las características de ser “creíble” y “sencillo”, el plan estratégico de Dios cumple con las características de Lerma y Bárcena. Ante esas dos diferencias, Dios asegura que:

- ➔ Su plan es posible aunque sea imposible de creer para la mente natural.
- ➔ Su plan es sencillo para Él aunque es incomprensible para los humanos.

En ambos casos, aplica la fe.

2.6.5. Alcance de la Planeación Estratégica según la Biblia

Ya que hemos visto que los planes de Dios cumplen con las características de un plan estratégico, podemos asegurar que ese plan tiene un alcance completo e integrador. Con alcance, nos referimos a las situaciones que pueden afectar directa o indirectamente a sus propósitos. Y los planes de Dios tienen un alcance integrador. No dejan escapar ningún elemento ni factor que pueda rodearlo.

El plan único y estratégico de Dios para toda la historia de la creación y humanidad incluye:

- ✓ La Intervención Divina. Esto es la participación directa y soberana de Dios en las vidas de los hombres (1Sam 7:10; Hch. 12:23).
- ✓ La Sujeción a las Leyes Naturales. El plan eterno de Dios también incluye Su actividad a través de las leyes naturales que él mismo ha ordenado, sin alterarlas (Jos. 8:3-7; Hch. 9:23-25, 29-30).
- ✓ La No Intervención de Divina. Para algunos casos, Dios en su plan universal decidió no entrometerse en ninguna manera en los actos de los hombres aunque esto permitiera el desenfreno del hombre, enfermedad o la misma muerte (Rom. 1:22, 26, 28; Fi. 2:30; Hch. 7:59-60; 12:2).
- ✓ La Intervención de la Voluntad Humana. El plan eterno y universal de Dios también incluye las decisiones que toman los seres humanos, tanto las que están basadas en obediencia a su voz (Hch. 8:29-30), como las que no (Dt. 30:15; 1Cor. 10:27).

2.6.6. Conclusión de Comparación

Al analizar toda esta información, podemos concluir en que:

Dios, como arquitecto del universo, primeramente estableció el fin en el cual habría de concluir toda la creación y el tiempo exacto en que llegaría ese fin **(temporal)**. En segundo lugar definió leyes, tanto naturales como espirituales, que regirían el universo a lo largo de la historia de la existencia visible **(normativo)**. En tercer lugar determinó el número de seres humanos que habrían de existir en toda la tierra en todos los tiempos **(cuantitativo)** y les asignó a todos y cada uno de ellos propósito y un destino incommovible **(orientado hacia el futuro)**. Luego precisó y coordinó todas las condiciones físicas, culturales, geográficas, emocionales, espirituales, psicológicas, intelectuales, etc. de cada individuo en particular **(integrador)**, tomando como eje, las decisiones que Dios, en su presencia, ya sabía que cada ser humano iba a tomar y las que iban a cambiar **(flexible)**. Luego comunicó al hombre todo su plan a través de la Biblia animándole a confiar **(creíble)** y se lo fue explicando progresivamente con la ayuda del Espíritu Santo **(sencillo)** y prometió que en el día del juicio final evaluarían todas las cosas **(evaluativo)**. Así nada, ABSOLUTAMENTE NADA, está fuera de su plan. Y no existe, para ninguna persona, un plan B.

Sólo hay un elemento que distingue la planeación estratégica de este Dios de la Biblia a la de los seres humanos: **LA FE**. Este es el elemento que ayuda a creer lo increíble y avanzar aunque sea incomprensible.

Por esta razón podemos entender que una organización que desea realizar una planeación estratégica basada en la Biblia puede y debe seguir estos principios preestablecidos por Lerma y Bárcena pero al incluir las enseñanzas de la Biblia, tenemos que anexar lo siguiente:

Llegará un momento, al realizar su planeación estratégica, en que se topará con cosas que van más allá de su mente natural y que las pueda considerar increíbles o inalcanzables. En ese momento tendrá que activar su fe. Y cuando decimos fe, no nos referimos a la creencia de un ser divino que obrará en su favor si así lo desea, sino a la capacidad de creer más allá de lo que los sentidos naturales pueden percibir y planear que las cosas imposibles serán posibles.

“⁶ En realidad, sin fe es imposible agradar a Dios”

Hebreos 11:6

De igual manera, llegará un momento en que se topará con asuntos que no son sencillos de entender ni cómo ni de qué manera se puede lograr el objetivo. En este punto crucial tendrá que activar nuevamente su fe y continuar avanzando sin comprender los detalles y confiar en que TODAS LAS COSAS irán para bien.

*“^{d1} Dios hizo todo hermoso en su momento, y puso en la *mente humana el sentido del tiempo, aun cuando el *hombre no alcanza a comprender la obra que Dios realiza de principio a fin.”*

Eclesiastés 3:11

Sabemos que puede sonar ridículo este último párrafo. Sin embargo, esta Tesis propone un sistema de planeación estratégica basada en principios bíblicos, NO LÓGICOS. Por ende, la Biblia anima a quien pretende dirigir organizaciones u empresas a que TENGA FE por lo increíble y por lo incomprensible. Que no es necesario que las cosas sean humanamente racionales sino que deben dejar que su espíritu vea más allá de lo ordinario y así se conviertan en líderes empresariales extraordinarios.

2.7. Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa

Hemos observado como la Biblia dice que Dios es un Dios que administra y que realizó su planeación estratégica desde antes de la creación para que suceda cada cosa de acuerdo a su plan. Asumiendo que ha tenido éxito, podemos sustraer los principios que este Dios ha aplicado para los negocios de hoy en día.

Teniendo una visión paralela en la que Dios es la Alta Gerencia y tanto el pueblo de Israel (en el Antiguo Testamento) como la iglesia (en el Nuevo Testamento), son la organización, veamos en una gran lista los principios de planeación estratégica que Dios ocupó y aún ocupa para llevar a cabo con éxito sus propósitos.

A continuación proponemos los principios hallados y los dirigimos específicamente a todos aquellos dirigentes de organizaciones, líderes empresariales y emprendedores de hoy en día que utilizan la Biblia como guía en su diario vivir. Si tú eres uno de ellos, estos principios son para ti:

2.7.1. Planificación Previa

Dios planifica absolutamente todo antes de comenzar a hacer cualquier obra:

“⁴ Dios nos escogió en él antes de la creación del mundo, para que seamos santos y sin mancha delante de él”
Efesios 1:4

Cuando vas a realizar una planeación estratégica, asegúrate de hacerla y terminarla ANTES de comenzar las actividades de la organización, no durante ellas. En ese tiempo anterior, debes tener la visión para determinar, objetiva y estratégicamente los objetivos a alcanzar y prever el recurso, tiempo, etc. necesario para trazar el plan de acción. De este modo, cuando comiences las actividades, todos los elementos de la organización ya tendrán una serie de acciones definidas y sabrán hacia donde se dirigen.

2.7.2. Comunicación Previa

Dios comunica sus planes antes de llevarlos a cabo:

“En verdad, nada hace el SEÑOR omnipotente sin antes revelar sus designios a sus siervos los profetas”
Amós 3:7.

“Yo [Dios] anuncio el fin desde el principio; desde los tiempos antiguos, lo que está por venir...”
Isaías 46:10.

Cuando tienes bien definido y establecido el plan estratégico, organiza una serie de juntas informativas y comunicativas en las cuales les expliques a cada uno los elementos clave del plan lo que se hará, cuándo se hará, cómo se hará y qué hará cada quien. Esto, por supuesto, antes de iniciar el proceso. Como líder empresarial, necesitas comunicar a tu equipo de trabajo en orden jerárquico los planes de la organización con anticipación para que se identifiquen con ellos, se preparen en todo lo debido y estén capacitados para comunicarlo a sus subordinados.

2.7.3. Comprensión para Participación

Dios busca que el hombre entienda sus planes para poder participar en ellos:

“... recibí esta gracia... de hacer entender a todos la realización del plan de Dios, el misterio que desde los tiempos antiguos se mantuvo oculto...”

Efesios 3:8-9.

No todos los que escuchan el plan estratégico de una organización lo entienden. No falta el personal distraído e inclusive hay mandos medios que no captan la esencia e importancia del plan. Por esta razón es importante que te asegures de que el plan haya sido correcta y claramente comprendido por todos. Haz preguntas de retroalimentación y confirmación así como ejercicios o simulaciones para cerciorarte. No des por sentado que todos entendieron.

2.7.4. Asignaciones Específicas

Los planes de Dios incluyen la asignación de tareas y funciones específicas para cada quien en la organización:

“²⁵ De ésta llegué a ser servidor según el plan que Dios me encomendó para ustedes: el dar cumplimiento a la palabra de Dios,”

Colosenses 1:25

Una vez explicado el plan estratégico a la Alta Gerencia y personal debido, debes explicarle a cada quien cuál será la función que realizará, su responsabilidades e importancia. Si le estás comunicando el plan de la organización, es porque esperas que participe en él. Para que esto suceda, es importante que le definas funciones tanto genéricas como específicas a cada persona y miembro de la organización. De esta manera sentirá que en verdad es parte de los planes estratégicos de la empresa, se sentirá valorado, importante y por tanto responsable. Esto lo animará a enfocarse y concentrarse en desarrollar su tarea específica asignada.

2.7.5. Cumplimiento de Tiempos

Dios cumple sus planes en el momento correcto aunque otros se impacienten:

“¹⁸ ¡Ay de los que arrastran iniquidad con cuerdas de mentira, y el pecado con sogas de carreta!

¹⁹ Dicen: «¡Que Dios se apure, que apresure su obra para que la veamos; que se acerque y se cumpla el plan del Santo de Israel, para que lo conozcamos!»”

Isaías 5:18-19

Hay personas dentro de las organizaciones que son precipitadas, imprudentes y poco pacientes. Este tipo de personas buscan sus intereses más que los de la organización. Por esta razón, suelen querer acelerar los tiempos

planeados para cada cosa. Aunque esto puede ser algo eficiente, no siempre es benéfico. Apresurar las cosas sobre lo planeado puede traer consecuencias y pérdidas económicas considerables si no se actúa en sinergia. Cuando una persona quiera hacer un trabajo antes de lo planeado, asegúrate que no afectará otras áreas de la organización ni provocará tiempos muertos.

2.7.6. Planificación al Detalle

Dios planifica aún la serie de acciones que realizará para alcanzar la meta o el objetivo final

“Pero muy pronto olvidaron sus acciones y no esperaron a conocer sus planes.”

Salmo 106:13

Trazar objetivos a mediano y largo plazo es parte de la planeación estratégica. Pero también, desde la Alta Gerencia, establece las metas que alcanzarán los niveles operativos para que los objetivos generales se cumplan. Luego asegúrate que los mandos operativos desglosen esas metas en acciones concretas para cada día, semana y mes de modo que al cumplir con las acciones planeadas, contribuyan al éxito general de la organización.

2.7.7. Planeación de Ofensivas

Aún las ofensivas que Dios ejecuta, han sido cuidadosamente planeadas por él:

“La tierra de Judá será un espanto para los egipcios. Por causa de los que el SEÑOR Todopoderoso está planeando contra ellos... ¡Ya tengo planeado el día de la venganza!”

Isaías 19:17; 63:4

Todas las organizaciones, y especialmente las empresariales tienen adversarios, rivales o competidores con los cuales luchan por el dominio del mercado y es natural que planees estrategias no sólo para posicionarte sino para vencer a la competencia. Cuando la competencia realiza alguna actividad en tu contra, no te precipites a actuar sin pensar. Piensa cuidadosamente tu plan de contraataque. Sé más astuto y sagaz. Las ofensivas que lances en el mercado deben estar trazadas tomando en cuenta la capacidad de respuesta del enemigo. A veces, resulta más conveniente una ofensiva silenciosa.

2.7.8. Planeación Decidida

Los planes de Dios no son siempre los mismos que los planes de los hombres:

“Porque mis pensamientos no son los de ustedes, ni sus caminos son los míos —afirma el Señor—”

Isaías 55:8

La Alta Gerencia es quien establece la estructura estratégica de la organización, no personas ajenas a la organización ni los mandos medios u operativos. Cuando establezcas la misión, visión, valores, políticas y estrategias de la organización, no lo hagas con el propósito de complacer a personas fuera de la organización ni aún al personal operativo. Traza una estructura firme y enseña al personal a que se ajuste.

2.7.9. Planeación Fiel y Segura

Los planes de Dios son fieles y seguros:

“... Desde tiempos antiguos tus planes son fieles y seguros”

Isaías. 25:1.

Cuando planees, asegúrate de tomar en cuenta todos los factores internos y externos, presentes y futuros. Esto con el propósito de hacer una planificación que sea fiel y segura. De esta forma, al comunicar las estrategias al personal de la organización, tendrán una sensación de certeza, confianza y protección que les anime a trabajar para alcanzar las metas propuestas.

2.7.10. Planeaciones Afín

El plan de Dios está por encima del de los hombres; y lo que éstos planeen debe estar en sinergia con su visión:

“³Nuestro Dios está en los cielos y puede hacer lo que le parezca.”

Salmo 115:3

“Cuando llegaron cerca de Misia, intentaron pasar a Bitinia, pero el Espíritu de Jesús no se lo permitió”

Hechos 16:7.

Cuando alguien del personal, especialmente si es uno con autoridad sobre otros, comience a tomar decisiones que no van acorde a la misión, visión, valores, políticas, objetivos, etc. de la organización debes mostrarte firme y no permitir que se desarrollen otras actividades que lleven a la organización a un rumbo diferente

al planeado. Intervenga y reajuste cualquier actividad que se esté llevando a cabo para que se alinee con la visión de la organización. Recuerda que tener dos visiones distintas en la misma empresa es como tener un cuerpo con dos cabezas.

2.7.11. Planeación Mayor

Cuando su pueblo hace planes que no van acorde al suyo, Dios los anula para que el suyo prevalezca:

“⁷ En este lugar anularé los planes de Judá y de Jerusalén, y los haré caer a filo de espada...”

Jeremías 19:7

Si alguien del personal, especialmente algún mando medio u operativo, persiste en tomar decisiones que no van acorde a lo planeado y desvía a la organización de la estrategia establecida muéstrate firme y decidido. Esa persona no puede continuar en la organización y debe ser despedida.

2.7.12. Planeación de Tiempos y Movimientos

Dios establece tiempos y movimientos para cada parte de su plan general:

“¹ Todo tiene su momento oportuno; hay un tiempo para todo lo que se hace bajo el cielo: ² un tiempo para nacer, y un tiempo para morir; un tiempo para plantar, y un tiempo para cosechar;

³ un tiempo para matar, y un tiempo para sanar; un tiempo para destruir,

y un tiempo para construir;”

Eclesiastés 3:1-3

Para esto, es muy recomendable utilizar una gráfica de Gantt. Establecer un tiempo para cada etapa del plan estratégico es importante pero más aún el ajustarse a ese tiempo. Defina los objetivos a alcanzar por cada lapso de tiempo. Así se avanzará por etapas y una a una alcanzará los objetivos sin retraso.

2.7.13. Apego al Plan

Dios determina un plan y se encarga de que el plan se lleve a cabo sin cambios ni desviaciones:

“Del oriente llamo al ave de rapiña; de tierra distante, al hombre que cumplirá mi propósito. Lo que he dicho, haré que se cumpla; lo que he planeado, lo realizaré.”

Isaías 46:11

A veces las organizaciones tienen planes pero no se ajustan a ellos. Observa, supervisa y asegúrate de que lo planeado esté llevándose a cabo. No des por sentado que por haber comunicado el plan al personal, éstos lo seguirán sin distracciones. Supervisa que cada etapa se lleve en tiempo y sé tú, quien coordine los esfuerzos para no desviarse.

2.7.14. Planeación Orientada al Éxito

Los planes de Dios son siempre para bien:

“Porque yo sé los planes que tengo para ustedes –afirma el SEÑOR–, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza”

Jeremías 29:11

No es lo mismo estar ocupado que estar avanzando. Cuando realices un plan, asegúrate que ese plan te llevará más cerca de la visión de la organización y que esa visión sea una visión de éxito. No planifiques sólo por planificar sino hazlo de tal modo que al concluir la serie de actividades que trazaste, estés en una posición mucho mejor que antes.

2.8. Otros Principios Bíblicos para una Planeación Estratégica Exitosa

Los principios relacionados con la planeación que mencionamos anteriormente están basados en el proceder del Dios de la Biblia. Sin embargo, el verbo “planear” (hacer planes) y los sustantivos “plan” y “plano” y sus respectivos derivados, aparecen en la Biblia setenta y tres veces⁴. Algunos haciendo referencia a Dios y otros a otros personajes que también nos pueden dejar un principio aplicable a la planeación estratégica en los negocios de hoy. A continuación mostraremos otros principios bíblicos de planeación aplicados por otros personajes de la Escritura:

2.8.1. Sucesión de Planes

El rey David iba a morir pero antes le explicó a su hijo los planes para el Templo de modo que él continuara la obra:

⁴ En la Santa Biblia, la Nueva Versión Internacional ® NVI® ©1999 por la Sociedad Bíblica Internacional.

*“¹¹ Luego David le entregó a Salomón el diseño del pórtico del templo, de sus edificios, de los almacenes, de las habitaciones superiores, de los cuartos interiores y del lugar del *propiciatorio.*

¹² También le entregó el diseño de todo lo que había planeado para los atrios del templo del SEÑOR...”

1 Crónicas 28:11-12

Puesto que la planeación estratégica implica objetivos a alcanzar hasta cinco años en el futuro, es inteligente que exista un protocolo de acción en caso de que el líder de la organización o empresa fallezca. Este protocolo debe de cuidar que el plan continúe aun cuando quien lo inició ya no se esté. Así también, es importante tener un protocolo de acción para la sucesión de planes en el caso de despidos o renunciaciones. Este protocolo debe incluir una mecánica para que los altos mandos, medios u operativos traspasen, a quien desempeñará el nuevo puesto, toda la información pertinente para continuar con lo planeado.

2.8.2. Planes Protegidos

El rey David tuvo una entrevista con el general del ejército enemigo. Cuando su propio general se enteró, le reprendió porque había sido imprudente ya que podía haber ido como espía para averiguar los planes de batalla:

“²⁴ Por tanto, Joab fue a ver al rey y le dijo: «¡Así que Abner vino a ver a Su Majestad! ¿Y cómo se le ocurre dejar que se vaya tal como vino? ²⁵ ¡Ya Su Majestad lo conoce! Lo más seguro es que haya venido con engaño para averiguar qué planes tiene usted, y para enterarse de todo lo que usted está haciendo.»”

2 Samuel 3:25

Lamentablemente nunca se puede asegurar que cada empleado es leal a la empresa en que labora. Por ello, la planeación estratégica con sus tácticas y objetivos a largo plazo deben ser del conocimiento solamente de los mandos debidos hasta que llegue el tiempo de comunicarlo al personal operativo. De este modo se protegen los planes de la empresa para que no haya algún informante que pudiera decirle a la competencia los planes a largo plazo.

2.8.3. Planificación en Sinergia

Lucas y otros habían planeado recorrer la misma travesía por barco mientras que Pablo a pie con la meta de encontrarse más adelante en el camino:

“¹³ Nosotros, por nuestra parte, nos embarcamos anticipadamente y zarpamos para Asón, donde íbamos a recoger a Pablo. Así se había planeado, ya que él iba a hacer esa parte del viaje por tierra. ¹⁴ Cuando se encontró con nosotros en Asón, lo tomamos a bordo y fuimos a Mitilene”

Hechos 20:13-14

Recuerda que la planeación estratégica incluye todas las áreas de la organización. Por ello, al momento de realizarla, debes asegurarte que los objetivos que asignes a cada área o departamento para el logro general, sean congruentes en tiempo y alcance. Así, cuando cada área logre sus objetivos y planeaciones tácticas, habrá una sinergia y embone perfecto que llevará a la organización, como un todo, a otros niveles de eficacia.

2.8.4. Reacción a la Planificación Contraria Fallida

Los enemigos de los judíos planearon destruirlos pero fracasaron. Ante esto, ellos continuaron su trabajo de reconstrucción sin confiarse:

“¹⁵ Una vez que nuestros enemigos se dieron cuenta de que conocíamos sus intenciones y de que Dios había frustrado sus planes, todos regresamos a la muralla, cada uno a su trabajo.”

Nehemías 4:15

Cuando los planes de la competencia no resultan como lo esperaban, algunas organizaciones hacen una fiesta y se confían por ellos. Es normal que haya entusiasmo y alegría que los planes en contra de tu organización fracasen, sin embargo no debes confiarte sino regresar pronto a tus labores y continuar con tu trabajo. De otro modo cultivarás el mortal virus de la soberbia y el orgullo. Dos cosas que pueden llevar a mermar tu desempeño como líder y posteriormente al fracaso.

2.8.5. Reacción a la Planificación Propia Fallida

Job era un personaje con muchos planes y sueños por alcanzar. Al verse frustrados sus planes, los anhelos de su corazón también se desbarataron:

“¹¹ Mis días van pasando, mis planes se frustran junto con los anhelos de mi corazón.”

Job 17:11

Cuando, como líder empresarial u organizacional, experimentas el amargo sabor del fracaso, es natural que haya cierta frustración en el interior. En ese momento, debes recordar aquella famosa cita de Wiston Churchill “El éxito

consiste en ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo". Sacúdete el polvo, límpiarte las lágrimas y regresa pronto al combate. Si tardas mucho cultivando el sentimiento de fracaso, éste podrá acabar con cualquier deseo empresarial que haya en tu corazón.

2.8.6. Condición para Planeación

Bilidad describe que el malvado poco a poco se va consumiendo. Cuando su vigor se pierde, y se ha dado por vencido, los planes que realice lo llevarán a su propia destrucción:

“⁷ El vigor de sus pasos se irá debilitando; sus propios planes lo derribarán. ⁸ Sus pies lo harán caer en una trampa, y entre sus redes quedará atrapado.”

Job 18:7-8

Como líder empresarial, debes estar en condiciones óptimas psicológicas, emocionales y físicas para planear con claridad y eficacia todos tus movimientos. Si dejas que la frustración de algún fracaso de la organización o personal bloquee tu visión, cualquier cosa que planifiques en esa situación te llevará al fracaso.

2.8.7. El Planificador hace a la Planeación

El rey Salomón dice que el si el que realiza un plan es justo, entonces el plan también será justo. Hay una relación entre la personalidad del planificador y el plan en sí mismo:

“⁵ En los planes del justo hay justicia...”

Proverbios 12:5

Cuando vayas a delegar a alguna otra persona del personal la importante función de realizar la planeación estratégica de la organización, asegúrate de que esa persona tenga los valores, las habilidades y destrezas que tú buscas para tu organización. Porque la forma en que sea el planificador, así será su plan y finalmente la organización. Si el planificador es flojo, su plan será lento. Si es responsable, su plan será alcanzado.

2.8.8. Supervisión de la Planeación

El rey Salomón asegura que un planificador que no recibe el consejo objetivo y supervisión de otros, terminará en fracaso:

“²² Cuando falta el consejo, fracasan los planes; cuando abunda el consejo, prosperan... ¹⁸ Afirma tus planes con buenos consejos; entabla el combate con buena estrategia.”

Proverbios 15:22; 20:18

Si eres primerizo en realizar una planeación estratégica o tienes que hacerla en una empresa grande donde hay muchos elementos interno y externos involucrados, infórmate y asesórate con otras personas que han recorrido el camino y escucha su consejo. Si es necesario, utiliza asesores externos a la organización (autoridad de staff) que puedan darte orientación. Eso implicará un gasto extra pero valdrá la pena al ahorrarte gastos imprevistos por no haber escuchado a los expertos.

2.8.9. Planes dentro de los Planes

Cuando Pablo planeó ir a España, incluyó un plan menor que era pasar a Roma y llevar a cabo actividades temporales:

“²⁴ tengo planes de visitarlos cuando vaya rumbo a España. Espero que, después de que haya disfrutado de la compañía de ustedes por algún tiempo, me ayuden a continuar el viaje.”

Romanos 15:24

La planeación estratégica está compuesta por la táctica y la operativa. Al trazar planes a largo plazo, utiliza el método de Administración por Objetivos (APO) e incluye actividades menores entre cada uno de los objetivos estratégicos.

2.8.10. Planificación Visual

El rey Acaz, de Jerusalén de Judá, miró un altar que tenían en la ciudad de Damasco y envió instrucciones con dibujos para que hicieran uno igual:

“¹⁰ El rey Acaz fue entonces a Damasco para encontrarse con Tiglat Piléser, rey de Asiria. Cuando vio el altar que había en la ciudad, el rey Acaz le envió al sacerdote Urías un plano del altar, con un dibujo de todos los detalles.”

2 Reyes 16:10

Siempre resulta muy didáctico que, una vez establecida la planeación estratégica de la empresa, se haga en un diagrama de flujo. Así los que reciben la información podrán visualizarla, entenderla y aprenderla mucho más

fácilmente. Además podrá ser colocada en distintos lugares de las instalaciones para que el personal la vea y esté consiente de ella.

Capítulo III: Análisis de Resultados

3.1. Ejemplos Actuales de Empresarios y Gerentes de Organizaciones Influenciados por la Biblia

¿Podría la misma Biblia brindar alguna clase de apoyo organizacional para que las organizaciones se desarrollen de mejor manera? ¿Tiene la Biblia alguna sección que enseñe a sus líderes a planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, económicos, materiales, financiero, etc. que vienen implícitos en una empresa? ¿Enseña la Biblia, específicamente, algo referente al tema de la planeación estratégica que pudiera servir como guía en el establecimiento de un marco estratégico para las organizaciones? Si la respuesta es sí, entonces surge otra interrogante: ¿Podrían estos principios bíblicos de planeación, aplicarse en cualquier tipo de organización hoy en día?

El Ing. Josué Calles Santos, quien además de ser Jefe del Departamento de Logística de PEMEX en el activo de producción "Beyota-Jujo" en Comalcalco, Tab., es Pastor en una iglesia cristiana en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. A pesar de ser devoto creyente en la Biblia, nos relata una experiencia desagradable en su trabajo por falta de planeación estratégica:

"La Dirección General de PEMEX Exploración y Producción iniciamos la realización de un trabajo que tendría una duración de cuatro años. Este se llamó "Proyecto Tuzandepetl". El objetivo era almacenar miles y miles de barriles de crudo en estructuras nuevas llamadas "domos salinos".

Los encargados de dirigir toda la operación realizamos la planeación estratégica para dicho proyecto con un plazo de cuatro años. Nos coordinamos con los departamentos de Construcción de Obras Civiles, Electricidad, Mecánica, Tuberías e Instrumentación. Definimos todo el programa de actividades, materiales, personal, etc. Finalmente establecimos los requerimientos para hacer las licitaciones y concursos debidos.

Para nuestra sorpresa, ninguna empresa privada cumplió con los lineamientos que PEMEX estaba solicitando en el área de Construcción de Obras Civiles, Electricidad, Mecánica y Tuberías. Sólo una empresa de instrumentación

llamada "Foxboro" cumplió con los lineamientos y entró en funciones con PEMEX para la realización del proyecto Tuzandepetl.

La problemática estalló cuando Foxboro comenzó con su planeación estratégica para el proyecto basado en los tiempos y movimientos originales del proyecto. Trazó su plan de suministro de instrumentos para todo el trabajo y al comenzar a brindarlo sucedió que aún no contábamos con los trabajos de Construcción, Electricidad, Tuberías, etc. Es decir, todas las demás áreas.

Foxboro siguió suministrando de acuerdo al contrato original celebrado. Todos los retrasos que tuvimos, produjeron repercusiones económicas al pagar a una empresa por un servicio acordado para el cual aún no estábamos preparados. El error de la planeación estratégica fue el no incluir un espacio de tiempo mayor que considerara la posibilidad de que las empresas concursantes nos cumplieran con los requerimientos de PEMEX. Más aún fue el no detener el suministro de instrumentos por parte de Foxboro a tiempo y modificar las especificaciones del contrato. El resultado fue gastos y gastos imprevistos."

Claro, los problemas de planeación estratégica no respetan credos ni giro organizacional o empresarial.

Esto último pudimos corroborarlo al entrevistar empresarios y empleados en puestos gerenciales de organizaciones de la ciudad quienes también consideran la Biblia como fuente de sabiduría integral e influencia vital en sus vidas y trabajos.

Estos empresarios y gerentes contaron a grandes rasgos algunas problemáticas enfrentadas por falta de planeación estratégica. Además, respondieron tres preguntas sencillas sobre la frecuencia de su capacitación, su criterio sobre la posibilidad de que la Biblia enseñe principios relacionados con la planeación estratégica y la dirección de su negocio con influencia bíblica. Estas fueron las empresas entrevistadas.⁵

⁵ El formato de la entrevista se encuentra en los Anexos

Empresa	Nombre	Puesto	Logotipo
JC Soldaduras y Servicios, SA de CV ⁶	L.A.E. Juan Castillo Granja	Director General	
Casa de Café y Té ⁷	C.P. Diana Zamora Menéndez	Gerente Único	
Grupo Martí, SAB de CV (Sport City: City Café) ⁸	L.E. Josué David Calles Rendón	Gerente de Restaurante	
Servicios y Suministros Industriales BOBUR, SA de CV ⁹	L.A.E. Xóchitl Burguette Gutierrez	Director Único	
Grupo Celanese, S de RL de CV ¹⁰	L.A.E. Jessica Zamora Menéndez	Gerente de Recursos Humanos	
PEMEX Refinería General Lázaro Cárdenas ¹¹	Ing. Julio Víctor Ruíz	Jefe de Almacén General de Materiales	

⁶ Hidalgo #1719, Col. Palma Sola, Coatzacoalcos, Ver. C.P. 96579. Tel: (921) 212-0118

⁷ Revolución #1013 A, Col. María de la Piedad, Coatzacoalcos, Ver. C.P.9641 Tel. (921) 280-7619

⁸ Plaza Patio. L-J02. Av. Malecón Costero # 1701, Fracc. Paraíso, Coatzacoalcos, Ver. C.P. 96535. Tel. (921) 211-0990

⁹ Av Salvador Díaz Mirón #1010, Col. María de la Piedad, Coatzacoalcos, Ver. C.P. 96400. Tel (921) 212-7358

¹⁰ Carretera Transísmica #1203, Col. Las Américas, Coatzacoalcos, Ver. Tel. (921) 214-6779

¹¹ Salvador Díaz Mirón #119, Col. Obrera, Minatitlán, Ver. C.P. 95980. Tel (922) 225-0024

3.1.1. Resultados de las Entrevista

Al tener la oportunidad de hablar con estos empresarios y gerentes sobre las preguntas mencionadas, obtuvimos respuestas muy similares entre ellos.

Es una verdad que los problemas por falta de planeación estratégica no respetan credos, sistemas de trabajo o giros organizaciones. Todos ellos, a pesar de leer la Escritura constantemente, han enfrentado en sus organizaciones problemas por no planear efectivamente. JC Soldaduras y Servicios perdió licitaciones por no tener a la mano siempre los documentos requeridos para participar en los concursos; Casa de Café y Té tuvo que reducir su menú por no considerar los cambios de precios en el mercado de los insumos para preparar sus platillos. BOBUR dispuso de una línea de crédito y distribuyó el recurso confiando por adelantado en negocios que finalmente no se dieron y City Café alguna vez se quedó sin los insumos suficientes para preparar sus platillos antes de fin de mes. ¿Cuál fue el error? Una planeación estratégica inefectiva.

Al comenzar a hacerles las preguntas, estas fueron sus respuestas:

Los empresarios y gerentes de empresas ya consolidadas afirman ser capacitados al menos dos veces por año a través de órganos de control internos o a través de seminarios, cursos y actualizaciones de los fabricantes de los productos y tecnologías que comercializan. Esto tanto en la ciudad como fuera de ella. Por otro lado, la C.P. Diana Zamora, pequeña empresaria en la ciudad, dice capacitarse a través de sitios web con artículos útiles y aplicables a su negocio y revistas online.

Siendo que todos los entrevistados son lectores constantes de la Biblia y la consideran fuente de sabiduría integral; al preguntarles sobre su creencia en que posee información de tipo administrativa útil a los negocios y organizaciones actuales, la respuesta fue casi la misma. Todos afirman que la Biblia contiene principios de administración y planeación estratégica, incluso, casi todos pudieron mencionar los textos y aplicaciones a sus negocios. Sólo el L.AE. Juan Castillo de JC Soldaduras y Servicios dijo *—Sí creo que posea los principios de administración y planeación, pero a ciencia cierta, no sabría ni cuáles ni dónde—*.

Diferente fue el caso del L.E. Josué Calles, gerente en CITY CAFÉ, quien dijo— *En la Biblia leí que “cada uno cosecha lo que siembra (Gl. 6:7)” así que al tratar a los comensales en el restaurante, lo hago sabiendo que hablaran de este negocio de la misma forma en que yo les hable a ellos. Si siembras buen trato, cosecharas buenos clientes—*. De igual manera la C.P. Jessica Zamora Menéndez, gerente de RH en Celanese dice pensar en un texto bíblico que aplica en el momento de planificar. Ella afirma —*La Biblia tiene un texto que dice: “»Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre. ¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo, para ver si tiene suficiente dinero para terminarla? Si echa los cimientos y no puede terminarla, todos los que la vean comenzarán a burlarse de él (Lc. 14:28-29)”* y esto me recuerda el principio de apreciación y planeación estratégica. Antes de comenzar un nuevo proyecto para reclutamiento y capacitación de personal, me preparo observando si la empresa cuenta con el tiempo, espacio y capital para llevarlo a cabo. No sea que comience algo y no pueda concluirlo—. Así también, su hermana C.P. Diana Zamora asegura que cuando pensaba en cómo invertir sus ahorros de trabajo encontró una respuesta en la Biblia —*Quería emprender pero la tentación de no hacerlo también era grande. Hasta que leí un proverbio que a la letra dice: “Prepara primero tus faenas de cultivo y ten listos tus campos para la siembra después de eso, construye tu casa (Pr. 24:27)”* y pensé en el principio de inversión que dice que es mejor invertir en un negocio que puede reeditar el capital a un bien inmueble que va a devaluarse con el tiempo. Entonces fue que emprendí—.

Por otro lado, el Ing. y L.A.E. Julio Víctor, jefe de almacén general en la refinería Lázaro Cárdenas de Minatitlán, Ver. quien cuenta con más de cien empleados bajo su dirección, afirma que el libro bíblico de Nehemías, el cual relata cómo un líder planificó y dirigió la reconstrucción de los muros derribados de la antigua Jerusalén, ha sido para él una directriz en sus funciones —*Creo firmemente que la Biblia también posee principios de planeación. Y no sólo yo, sino aún el maestro en el tema Agustín Reyes Ponce menciona en su libro Administración de Empresas 1 a Nehemías como un gran planificador—*.

La L.A.E. Xóchitl Borrego, directora única de BOBUR, ha aplicado en la planificación de su presupuesto inspirada el antiguo mandamiento hebreo que dice “»Cada tres años reunirás los diezmos de todos tus productos de ese año, y los almacenarás en tus ciudades. Así los levitas que no tienen patrimonio alguno, y los extranjeros, los huérfanos y las viudas que viven en tus ciudades podrán comer y quedar satisfechos. Entonces el SEÑOR tu Dios bendecirá todo el trabajo de tus manos. (Dt. 14:28:29)” —Nuestra empresa desde sus comienzos ha incluido en su planeación de presupuestos el 10% sobre utilidades para donaciones a organizaciones cristianas y aún otro porcentaje que es variable para donaciones a organizaciones altruistas como la Casa del Niño Porteño y eventos de beneficio social. Con esto se nos han abierto muchas puertas y pretendemos seguir haciéndolo siempre de modo que seamos una empresa socialmente responsable”.

Fue fascinante escuchar sus testimonios y como han encontrado principios bíblicos aplicables a los negocios. Sin embargo, cuando los líderes fueron confrontados con la pregunta sobre si alguna vez habían recibido alguna capacitación significativa para su vida empresarial o laboral que estuviera basada en las enseñanzas de la Biblia, fue un claro no. Con excepción de la C.P. Diana Zamora quien dice haber tomado parte de un curso llamado “Un Millón de Líderes” auspiciado por las organizaciones internacionales de LIDERE y EQUIP y el Ing. Julio Víctor que recuerda haber estado en dos conferencias para empresarios creyentes; ninguno puede decir que ha recibido formación ad

3.1.2. Conclusión de las Entrevistas

Por la cercanía que el autor de esta Tesis tiene con organizaciones cristianas y con organizaciones cuyos directores y gerentes son influenciados por la Biblia es que nos pudimos percatar de la problemática mencionada: La falta de planeación estratégica en organizaciones cuyos dirigentes son influenciados por la Biblia. Al evaluar, pudimos llegar hasta este punto y estas conclusiones:

- La falta de planeación estratégica trae repercusiones graves para cualquier tipo de organización sin importar su credo, sistema o giro de trabajo.

- Las organizaciones religiosas, a pesar de su devoción, fe o buenas intenciones, también enfrentan los problemas organizacionales y de planificación que enfrenta cualquier organización.
- Los empresarios y gerentes devotos de la Biblia creen que contiene directrices aplicables a los negocios de hoy y aunque conocen algunas de estas directrices, no cuentan con una formación significativa en la materia de planeación estratégica basada en ella.
- La Biblia contiene recursos útiles para la planeación estratégica y dado a su influencia que tiene sobre miles de personas en la ciudad y millones en el mundo, podría convertirse en un catalizador bien direccionado para formar líderes no sólo espirituales o religiosos sino de negocios que traigan un beneficio económico y social integral.

**Capítulo IV:
Propuesta de
Planeación
Estratégica.
Caso: Proyecto
S.O.S.**

Hasta este punto hemos investigado y estudiado los conceptos de organización, niveles, características, alcance, ventajas, limitantes y modelos de planeación estratégica.

También observamos los conceptos de lo que es la Biblia, las características, principios y atributos del conocimiento de su Dios. Observamos cómo este personaje es un fiel practicante de la administración y cómo ha desarrollado un plan estratégico para el mundo. Vimos el alcance de su plan y lo comparamos con las características de *estratégico* de Lerma y Bárcena observando que cumple con ellas.

Finalmente enlistamos una serie de principios que aparecen en la Biblia al momento de realizar una planeación estratégica. Estos principios están basados en el proceder del Dios de ella y de otros personajes que menciona.

Lo que haremos a continuación es el análisis de los resultados. Tomaremos el modelo de planeación estratégica "B" propuesto por Rodríguez Valencia y lo utilizaremos para desarrollar una planeación para la empresa "Proyecto S.O.S" la cual es dirigida por la L.D.G. Amelia Terán Solís y se encuentra en incubación. Posteriormente incluiremos los principios bíblicos propuestos anteriormente a esta planeación o en su defecto crearemos protocolos de aplicación en el futuro.

A continuación la aplicación del Modelos de Planeación Estratégica "B" para le empresa "Proyecto S.O.S."

4.1. Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica "B" para Proyecto S.O.S.

4.1.1. Definir la Clase de Compañía que Queremos

Misión

Inspirar un cambio en el estilo de vida de los jóvenes de nuestra ciudad; desafiar su conciencia y promover en ellos los valores morales, a través de conferencias, redes sociales y medios digitales e impresos de vanguardia.

Visión

Provocar un movimiento social multifacético e innovador que restaure los valores morales en la juventud, mediante la participación de organizaciones patrocinadoras que sean motor para el beneficio integral de la sociedad.

Valores

Amor

Bondad

Alegría

Fidelidad

Paz

Humildad

Paciencia

Dominio Propio

Amabilidad

Descripción Genérica de "Proyecto S.O.S."

Proyecto S.O.S. surge de la necesidad de restaurar principios y valores en los adolescentes como principal estrategia de prevención del delito y para combatir anticipadamente los vicios, el fracaso laboral, la desintegración familiar, el crimen y la inmoralidad que tanto asedia a nuestra sociedad actual. El nombre de la organización nace como resultado de la llamada de auxilio que resuena en el corazón de una ciudad necesitada de principios y valores firmes.

Funciona como una organización que se dedica a trabajar con jóvenes y adolescentes de entre 12 y 18 años de edad. Promueve en ellos los valores morales que se han perdido, tales como la integridad, honestidad, amor a la familia, trabajo, etc. y a aquellos más interesados les brinda la opción de darles seguimiento en su crecimiento moral. Lo hace a través de medios innovadores y vanguardistas que verdaderamente tienen un efecto tangible y transformador en la población objetivo.

4.1.2. Analizar a Nuestros Clientes

¿Quiénes Son?

Nuestros clientes serán todas las organizaciones y empresas locales cuya población objetivo sean los adolescentes y jóvenes entre 12 y 18 de edad que quieran convertirse en empresas moralmente responsables (EMR).

Nos referimos a empresas cuyos valores concuerden con los de “Proyecto S.O.S.” y estén de búsqueda de publicidad efectiva, innovadora, vanguardista y que comunique la idea de que la empresa-cliente está preocupada no sólo por vender su producto/servicio sino por contribuir al beneficio social en cuanto a valores morales.

¿Cómo Pueden ser Clasificados?

Debido a la diversidad de las presentaciones de “Proyecto S.O.S.” en conferencias, redes sociales y medios impresos, nuestros clientes potenciales serán clasificados en:

- a.** Comercios de Alimentación y Entretenimiento
- b.** Comercios de Moda
- c.** Comercios Deportivos, Artísticos y Culturales
- d.** Comercios de Educación Extracurricular

¿Por Qué Compran Nuestro Producto/Servicio?

El servicio que venderá “Proyecto S.O.S.” es publicidad a través de tres medios principales de impacto:

- a.** Medios Presenciales: Conferencias Temáticas
- b.** Medios Digitales: Redes sociales, revista digital, páginas web y aplicación para teléfonos inteligentes
- c.** Medios impresos: Revista S.O.S. *Guía para Sobrevivir*

La razón por la que nuestros clientes comprarán nuestro servicio es porque:

- a.** “Proyecto S.O.S.” ofrecerá un medio innovador en la materia de publicidad que mezcla el realce de los valores morales con la comunicación efectiva de información a los clientes potenciales. De esta manera no sólo comunicará el producto a vender sino la calidad moral de la empresa que lo vende.
- b.** “Proyecto S.O.S.” ofrecerá un método más personalizado y efectivo en la comunicación de información a los clientes potenciales al utilizar

conferencias temáticas que tocan fibras sensibles en el corazón y la mente de los oyentes y les permite estar en mayor conexión con las empresas que colaboran para su beneficio económico, moral y emocional.

- c. "Proyecto S.O.S." ofrecerá vanguardia en la publicidad de empresas locales a través de comerciales sutiles y directos en las redes sociales, revista digital, página web y aplicación para teléfonos inteligentes a bajo costo.
- d. "Proyecto S.O.S." ofrecerá efectividad al asegurar que los anuncios en la revista *Guía para Sobrevivir* llegarán a sus clientes potenciales ya que será entregada de manera personalizada en manos de los lectores sin costo durante las giras y conferencias. Además de que contiene temas de verdadero interés para adolescentes y jóvenes de la localidad.

¿A Qué Segmentos del Mercado Servimos?

Proyecto S.O.S. es una organización que combina la comunicación de valores y publicidad empresarial.

A diferencia de otras compañías publicitarias, Proyecto S.O.S. ya tiene una **población objetivo** definida que es:

- Edad: Adolescentes y jóvenes de entre 12 y 18 años
- Ocupación: Estudiantes
- Género: Ambos
- Nivel Educativo: Secundaria y Preparatoria
- Nacionalidad: Mexicana
- Estatus Socioeconómico: C+, C, D+ y D (Estudiantes en escuelas públicas o privadas)
- Geografía: Coatzacoalcos, Ver. (Región Olmeca: Moloacán, Pajapan, Minatitlán, Cosoleacaque, Agua Dulce, Nanchital de Lázaro Cárdenas, e Ixhuatlán del Sureste; y alberga a los Ejidos de: 5 de mayo, Francisco Villa, La Esperanza, Lázaro Cárdenas, Manuel Almanza, Paso a Desnivel, Colorado y Guillermo Prieto, las congregaciones de: Villa Allende, Las Barrillas y Mundo Nuevo)

- Religión: Indistinta
- Orientación Sexual: Heterogénea
- Estilo de Vida: Moderno/vanguardista
- Temperamento: Todos

Ahora, sobre el **segmento del mercado** al que serviremos, es el que está conformado por empresas locales o nacionales con presencia en la ciudad de Coatzacoalcos y la región con las siguientes características:

- Sector Económico: Comercial y de servicios (principalmente comercios dedicados al giro gastronómico, de entretenimiento, moda, deporte, arte y cultura)
- Tamaño: Medianas y grandes empresas
- Origen del Capital: Público y privado
- Alcance: Locales y nacionales
- Personalidad: Física o moral
- Valores: Empresas u organizaciones congruentes con los valores de Proyecto S.O.S. (amor, alegría, paz, paciencia, amabilidad, bondad, fidelidad, humildad y dominio propio)
- Limitación: Proyecto S.O.S. se reserva el derecho de brindar el servicio a organizaciones, empresas o eventos que promuevan la industria de alcohol, tabaco, pornografía o aquellas que atenten contra la moral (valores universales) y las buenas costumbres

¿Debe Cambiarse esta Situación?

En la medida que Proyecto S.O.S. crezca en su radio de influencia y alcance publicitario, incluiremos comercios dedicados a la salud e higiene y aquellos dedicados a la educación no sólo extracurricular sino obligatoria.

4.1.3. Analizar Nuestra Industria

Tendencias:

La tendencia en la industria de la publicidad a través de medios digitales para este año 2014 según *Marketing Directo* (mdymedia, 2014) es:

- a. *Las redes sociales siguen aumentando su importancia:* Proyecto S.O.S. manejará las redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Vine y Página Web.
- b. *“El internet de las cosas” se convierte en uno de los objetivos principales de las estrategias digitales:* Proyecto S.O.S. no sólo publicará a través de las redes sino estará en contacto con los usuarios a través de ellas con el fin de brindar un servicio personalizado y amistoso; y ofrecer un servicio de apoyo psicológico, moral y espiritual más allá de las conferencias y reportajes en los medios.
- c. *El Marketing Móvil continúa creciendo:* Proyecto S.O.S. desarrollará plataformas virtuales a través de grupos cerrados en las redes sociales, aplicación para teléfonos inteligentes y *hang outs* en los cuales, todos los asistentes a las conferencias y todos los lectores de la revista *Guía para Sobrevivir* podrán interactuar expresando sus dudas, inquietudes, necesidades y aconsejarse para bien unos a otros desde sus dispositivos móviles (celulares inteligentes). Igualmente, Proyecto S.O.S. ocupará estas plataformas para identificar adolescentes y jóvenes que estén pasando por crisis emocionales y les ofrecerá el servicio de apoyo psicológico, emocional y espiritual.
- d. *Los datos inteligentes predominan sobre el “big data”:* La revista *Guía para Sobrevivir* no contendrá páginas y páginas de letras con reportajes e información innecesaria e irrelevante. Más bien se centrará en bloques pequeños de datos que sean efectivos y de verdadero interés práctico para los adolescentes en Coatzacoalcos y sus alrededores.
- e. *El debate sobre la privacidad y seguridad web va a seguir creciendo:* Debido a la oficialización de la nueva Ley de Telecomunicaciones y Radiodifusión y la Ley Federal de Protección de Datos Personales en

Posesión de los Particulares (LFPDPP), Proyecto S.O.S. utilizará las plataformas virtuales sólo para interactuar amistosamente con los usuarios y promover sus ideales, fechas, eventos y comercios patrocinadores. Cuando se trate de los casos en que los adolescentes y jóvenes soliciten en el apoyo emocional, psicológico o espiritual, se motivará al solicitante a las citas en persona.

Complementamos con otras tendencias que propone el reconocido portal y revista de mercadotecnia *Mercad2.0* para el año 2014 (Correa, 2013)

- f.** *Las experiencias de inmersión:* Proyecto S.O.S. ocupará durante sus conferencias biombos, triplay con vinil adherible e imágenes proyectadas a través de cañones que provoquen que los salones de conferencias se conviertan en escenarios fuera de serie.
- g.** *El idioma de las imágenes:* Se acabaron las diapositivas y revistas con textos y textos. Proyecto S.O.S. se abocará al uso de imágenes, vines y “memes” para la comunicación de su publicidad y mensajes de valores no sólo en las conferencias sino en todos los medios digitales y revista.
- h.** *La edad de la impaciencia:* Proyecto S.O.S. contará con personal dedicado exclusivamente al manejo de las redes con el fin de brindar respuestas casi inmediatas a las peticiones de los usuarios.
- i.** *La rebelión contra las máquinas:* Proyecto S.O.S. guiará a que, al inicio de cada experiencia S.O.S. publiquen en las redes sociales su participación. Luego les animará a guardar los aparatos electrónicos y vivir la experiencia.
- j.** *Vida consciente y vida saludable:* Proyecto S.O.S., durante sus conferencias enseñará a los estudiantes a desarrollar más su inclinación espiritual y su gusto por la salud de una manera práctica y benéfica para sus vidas

Estándares y Estadísticas:

De acuerdo a los datos arrojados por el INEGI en un estudio del 2011, en Coatzacoalcos, Ver. existen:

- 50 escuelas secundarias en las cuales reciben clases 14,893 alumnos
- 38 escuelas preparatorias o bachillerato en las que reciben clases 9,767

(A partir de ahora, estableceremos las investigaciones de campo a realizar para el Proyecto S.O.S.)

Nos acercaremos para investigar en oficinas de la Preventiva Municipal, PGR, Policía Estatal y el Centro de Readaptación Social (CERESO); así como en planteles de escuelas secundarias y preparatorias para obtener los siguientes datos:

- El índice de menores infractores en la ciudad
- Los principales delitos cometidos por menores infractores:
- La opinión sobre la calidad moral de los alumnos en los planteles de secundaria y preparatoria desde la perspectiva de los directivos:
- El número de planteles que cuenta con algún programa de enseñanza de ética y valores
- El número de planteles que cuenta con un departamento de apoyo psicológico para los alumnos problemáticos
- El número de directores de planteles que consideran que Proyecto S.O.S. es una buena alternativa y viable para sus escuelas

Por otro lado, en una encuesta a empresas dedicadas a la industria de la gastronomía, entretenimiento, moda, deporte, arte, cultura y educación en la ciudad; que podrían ser clientes potenciales de Proyecto S.O.S., investigaremos su opinión y la posibilidad de ser patrocinador en un futuro.¹²

Competencia:

No existe organización alguna en la zona o región que mezcle los elementos de publicidad, valores morales, conferencias, redes sociales y medios digitales e impresos. Sin embargo, sí existen algunas empresas dedicadas a estos elementos por separado:

- Conferencias "El Juego de la Vida" por el Lic. Luis A. Deanda. Por un tiempo estuvo dando conferencias motivacionales para jóvenes en

¹² El formato de esta encuesta se encuentra en los Anexos

algunas escuelas de la localidad basadas en historias e invitaba a los jóvenes a vivir una vida al máximo.

- ☒ Revista Conexión: Es una revista publicitaria común cuyo eslogan es “Publicidad Edificante”. Esto debido a sus políticas de publicidad que atente a la moral y a las buenas costumbres. Tiene un tiraje de 5,000 revistas al mes repartidas a través de los negocios anunciados.
- ☒ Revista Colegiales: Es otra revista publicitaria común cuyo eslogan es “La Revista Más Aplicada” ya que va dirigida a estudiantes. Tiene un tiraje igual de 5,000 ejemplares al mes y es repartida a través de los negocios anunciados.

4.1.4. Preguntar: ¿Cuáles son para Nosotros las Oportunidades y Peligros?

Oportunidades

- a. *Interés del gobierno municipal:* El 05 de mayo del 2014, en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. el alcalde municipal Ing. Joaquín Caballero Rosiñol, anunció en una reunión con líderes religiosos el interés de su gobierno de establecer un programa de clases sobre valores universales en las escuelas públicas a través de voluntarios u organizaciones dispuestas a colaborar en este proyecto.
- b. *Interés de los directores de planteles:* Los directores encuestados manifestaron su apoyo para todo aquello que enriquezca los valores en los estudiantes
- c. *La tendencia a la publicidad sensible:* Los comerciales agresivos o basados sólo en el producto ya no son efectivos. Los diez comerciales más virales durante la primera mitad del 2014 son puros mensajes a la conciencia con valores en los cuales la marca sólo aparece al final del anuncio¹³
- d. *Alianzas estratégicas con gobiernos municipales y regidores de educación.* Hay un interés de los sectores educativos por ayudar a la formación integral de los estudiantes pero requieren personal responsable para esto. Al

¹³ Ver el siguiente link que propone el portal de Merca2.0 y la eficacia de comerciales que promueven valores: <http://www.vuelodigital.com/los-10-videos-virales-mas-populares-en-la-primera-mitad-del-2014/>

presentar el Proyecto, se pueden crear alianzas estratégicas con los gobiernos para dejar esta función en manos de la organización

- e. *Lanzamiento de Sello EMR:* Gracias a la tendencia de las empresas ESR, Proyecto S.O.S. lanzará el sello de “Empresa Moralmente Responsable” (EMR) que dará un plus a la imagen de las organizaciones como activas en el beneficio social

Peligros

- a. *El rechazo de los jóvenes:* Que los jóvenes se coloquen en una actitud indiferente al realce de la moral y las buenas costumbres o tengan temor de acercarse a pedir la ayuda necesaria para sus vidas personales
- b. *La ambición de directores de planteles:* Que una vez instalado el programa y corriendo, las organizaciones educativas quieran establecer cuotas o lucrar con el uso de sus instalaciones para la realización de las actividades de Proyecto S.O.S.
- c. *El rechazo de los clientes potenciales:* Que los clientes potenciales (empresas patrocinadores) no perciban la importancia de la tendencia a la publicidad sensible

4.1.5. Preguntar: ¿Cuáles son Nuestras Potencialidades y Debilidades?

Potencialidades

- a. *Conferencista capacitado:* El conferencista principal del Proyecto S.O.S. cuenta con conocimientos y aptitudes necesarias para tratar temas de interés adolescente y juvenil con una formación en administración, teología, consejería y constante capacitación
- b. *Alianzas estratégicas:* Proyecto S.O.S. cuenta con suficiente material a través de su asociación con speakers profesionales y organizaciones parecidas nacionales e internacionales como son “Enciende el conocimiento” de Arturo Villegas, “Equip” de Jonh C. Maxwell, “Especialidades Juveniles” de Lucas Leys y muchos otros

- c. *Composición integral*: Mezcla, como ninguna otra organización, la visión de transformar la sociedad desde el corazón, la publicidad innovadora, el uso de medios digitales e impresos y el servicio de apoyo emocional, psicológico y espiritual para estudiantes.
- d. *Mayo tiraje en revistas*: La revista *Guía para Sobrevivir* tendrá una edición por cada gira de conferencias. Esto permita que el número de ejemplares otorgado a los lectores supere a todas las revistas publicitarias existentes
- e. *Entrega en mano*: *Guía para Sobrevivir* entrega sus revistas en mano de los lectores potenciales reduciendo enormemente el índice de merma y aumentando la posibilidad de logro del objetivo publicitario

Debilidades

- a. *Desconocidos*: Proyecto S.O.S. es una empresa nueva en el mercado y nadie la conoce
- b. *Velocidad del gobierno*: Proyecto S.O.S. no puede buscar patrocinadores (clientes) hasta tener asegurada una gira por las escuelas de la localidad y esto tomará tiempo ya que será coordinado por el gobierno municipal el cual se distingue por ser lento
- c. *Tiraje de la revista*: La revista de Proyecto S.O.S. *Guía para Sobrevivir* será una sola por cada gira. Lo que implica que no tendrá una distribución periódica y esto puede provocar desinterés en los lectores
- d. *Equipo de Transporte*: Proyecto S.O.S. sólo cuenta con un vehículo particular tipo sedán por lo que la transportación de todo el equipo de multimedia será siempre un problema

4.1.6. Preguntar: ¿Cuáles Estrategias son Identificables?

El servicio que vende “Proyecto S.O.S.” es publicidad a través de tres estrategias principales de impacto:

- a. *Estrategia Presencial*: Conferencias temáticas, dinámicas, divertidas y profundas para los estudiantes haciendo uso de tecnologías modernas y tocando fibras sensibles de las emociones humanas con el fin de sembrar

valores y a su vez publicitar a las empresas patrocinadoras como organizaciones interesadas por el beneficio social integral

- b.** Medios Digitales: Redes sociales, revista digital *Guía para Sobrevivir*, páginas web y aplicación para teléfonos inteligentes. Todo esto para publicitar las conferencias de Proyecto S.O.S. y a las empresas patrocinadoras siguiendo las tendencias de la publicidad y el marketing para este año 2014
- c.** Medios impresos: Una revista publicitaria innovadora llamada *Guía para Sobrevivir* que además se encuentra en formato digital y hace uso del lenguaje de las imágenes, elimina el *big data* y se distribuye a cada estudiante asistente a las conferencias S.O.S. en cada gira. Cada revista publicita a las empresas patrocinadoras.
- d.** Alianzas estratégicas con gobiernos municipales y regidurías de educación: Esta estrategia es vital ya que asegurará la “plaza” colocando a todas las escuelas secundarias y preparatorias como medio para transmisión de valores y publicidad y se harán contratos de exclusividad que eviten, de esta manera, la competencia.
- e.** Acreditación por CONOCER: La estrategia principal que hará a Proyecto S.O.S. llegar a su punto final es convertirla en un Organismo Certificador acreditado por el CONOCER que la convierta en Evaluadora Independiente de los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que sean de tipo moral y ético en su procedimiento.

4.1.7. Desarrollar Alternativas de Estrategias y Planes de Contingencia

- En caso de no lograr la alianza estratégica con las dependencias gubernamentales de educación, entonces realizaremos invitaciones individuales y sesiones grupales para directores de planteles tanto públicos como privados en los cuales expondremos el proyecto de conferencias de Proyecto S.O.S.
- En caso de que los estudiantes con teléfonos inteligentes no cuenten con internet en sus teléfonos para hacer *check in* en los eventos de Proyecto

S.O.S. se les proporcionará la contraseña de la red inalámbrica móvil de la empresa para conectarse por un periodo de tiempo limitado.

- ☒ En caso de no poder sufragar los gastos ni la tecnología necesaria para tener una aplicación para teléfonos inteligentes, nos limitaremos a utilizar las redes sociales que son gratuitas.

4.1.8. Desarrollar objetivos y Establecer planes para Aplicación de Estrategias

Dividiremos esta sección de objetivos en corto plazo (menor a un año), mediano (1-3 años) y largo plazo (3 años a 5 años)

Corto Plazo

- Realizar la investigación de campo necesaria e identificar el número de escuelas secundarias y preparatorias y el número de estudiantes, de menores infractores, de planteles prospecto y clientes potenciales.
- Recabar toda la información necesaria y planificar toda la logística de las conferencias S.O.S.
- Establecer la estructura organizacional de Proyecto S.O.S.
- Realizar video promocional y carta para el H. Ayuntamiento de Coatzacoalcos dirigida al alcalde y a la Regiduría de Educación invitando a una conferencia de presentación del Proyecto o en su caso presentando el proyecto completo en sí.
- Presentar el Proyecto a supervisoras de zonas y posteriormente a directores de los planteles.
- Crear alianza estratégica con el gobierno municipal de Coatzacoalcos, Ver. y la regiduría de educación para contar con todo su apoyo en la realización de las actividades de Proyecto S.O.S.
- Agendar fechas para las conferencias en las escuelas fijando máximo dos conferencias por día
- Crear plataformas en las redes sociales gratuitas y comenzar difusión de eventos

- Crear logística de conferencias y mecánica de los eventos
- Conseguir todo el equipo (sonido, video, escenografía y papelería)
- Comenzar investigación y diseño editorial de revista *Guía para Sobrevivir*
- Presentar proyecto a clientes potenciales a través de visitas personalizadas y conseguir al menos 20 empresas patrocinadoras del proyecto que adquieran alguno de los paquetes publicitarios que ofrecemos y 10 empresas que obsequien souvenirs.
- Conseguir inversionistas iniciales e imprimir el primer tiraje con 50,000 ejemplares para distribuir en las conferencias. Así también crear revista virtual descargable a través del portal de Proyecto S.O.S.
- Ejecutar primer gira de conferencias S.O.S. y entregar revistas a estudiantes.
- Culminar la gira con la MEGA CONFERENCE en el salón anexo del Centro de Convenciones de Coatzacoalcos que incluya show, performance, zona gastronómica y expo PyMes

Mediano Plazo (1-3 años)

- Crear alianzas estratégicas con los gobiernos municipales y regidurías de educación de la congregación de Villa Allende y municipios de Minatitlán, Nanchital de Lázaro Cárdenas y Agua Dulce.
- Contar con una plantilla de 4 trabajadores de planta y 4 vendedores de publicidad por comisión
 - 1 Director General
 - 1 Administrador
 - 1 Diseñador Editorial
 - 1 Ingeniero de Multimedia
 - 4 Agentes de Venta por Comisión
- Crear alianzas estratégicas con profesores, psicólogos, doctores, abogados y ministros cristianos para brindar la asesoría y/o apoyo que soliciten los estudiantes a Proyecto S.O.S.

- Abarcar en las conferencias, las escuelas de los alrededores de Coatzacoalcos como son Villa Allende, Minatitlán, Nanchital de Lázaro Cárdenas y Agua Dulce
- Crear nuevo programa de captación de patrocinadores a través de cenas de presentación de proyecto y oferta de facturación deducible de impuestos
- Aumentar en un 50% el número de patrocinadores para anuncios y souvenirs alcanzando 30 patrocinadores anunciantes y 15 patrocinadores de souvenirs.
- Aumentar en un 50% el tiraje de *Guía para Sobrevivir* y así alcanzar un tiraje de 75,000 revistas impresas
- Incluir en las conferencias el uso de cabinas fotográficas multimedia
- Lanzar las tecnologías para S.O.S. de aplicación para teléfonos inteligentes y *hang outs*
- Realizar dos clausuras MEGA CONFERENCE de la gira de conferencias para Coatzacoalcos y Minatitlán y otra para Nanchital de Lázaro Cárdenas y Agua Dulce.

Largo Plazo (3-5 años)

- Crear alianzas estratégicas con los gobiernos municipales y regidurías de educación de toda la región Olmeca del estado de Veracruz (Moloacán, Pajapan, Minatitlán, Cosoleacaque, Agua Dulce, Nanchital de Lázaro Cárdenas, e Ixhuatlán del Sureste; y alberga a los Ejidos de: 5 de mayo, Francisco Villa, La Esperanza, Lázaro Cárdenas, Manuel Almanza, Paso a Desnivel, Colorado y Guillermo Prieto, las congregaciones de: Villa Allende, Las Barrillas y Mundo Nuevo) para realizar una gira que incluya a todas las escuelas de estas localidades.
- Aumentar en un 33% el número de ejemplares impresos de la revista *Guía para Sobrevivir* alcanzando un tiraje de 100,000 revistas
- Aumentar en un 33% el número de patrocinadores anunciantes y de souvenirs para alcanzar 40 patrocinadores anunciantes y 20 de souvenirs

- Aumentar la plantilla de trabajadores de Proyecto S.O.S. a 7 empleados de planta, y 6 por comisión (freelance):
 - 1 Director General
 - 1 Administrador General
 - 1 Secretaria
 - 1 Coordinador de Multimedia
 - 1 Asistente de Multimedia
 - 1 Coordinador de Relaciones Públicas
 - 1 Coordinador de Ventas y Publicidad
 - 5 Vendedores por Comisión
 - 1 Coordinador de Diseño
 - 1 Diseñador por Comisión
- Adquirir un vehículo propio de la empresa que sea camioneta tipo pick-up que facilite la transportación de todo el equipo de Proyecto S.O.S.
- Contar con instalaciones propias de la empresa
- Comenzar investigación sobre requerimientos para lograr la acreditación por CONOCER y convertirse en Evaluadora Independiente de los Estándares de Competencia relacionados con la ética, moral, valores y sanos procedimientos
- Iniciar procedimiento para lograr la acreditación ante el CONOCER
- Comenzar a planear “La Zona S.O.S.” que será una plaza con parque recreativo, canchas deportivas, espacios para patinadores, explanadas para conciertos y locales comerciales patrocinado por empresas que se publiciten en los espacios disponibles

4.1.9. Traducir los Planes en Presupuestos

A continuación una tabla de asignación de presupuestos para la realización de los objetivos del primer año considerando 20 conferencias en la primera gira:

OBJETIVO	ESPECIFICACIONES DE GASTOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Investigación de campo	<ul style="list-style-type: none"> - Gasolina para vehículo - Papelería 	\$300.00
Realización de videos de presentación y promocional	<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios de ingeniero en sistemas 	\$3000.00
Comida de Introducción para regidor de educación y miembros del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Renta de salón de la CANACO - Renta de servicio completo de banquete para 10 personas 	\$2,500.00
Desayuno de introducción para supervisores de zona de educación	<ul style="list-style-type: none"> - Renta de Salón - Renta de servicio completo de banquete para 50 personas 	\$9,000.00
Renta de equipo de sonido por cada conferencia S.O.S.	<ul style="list-style-type: none"> - Luces móviles de colores - 2 Bocinas Graves y dos agudas <p>(por 20 conferencias)</p>	<p>(\$700.00 c/u)</p> <p>\$14,000.00</p>
Compra de biombos para escenografía	<ul style="list-style-type: none"> - Biombos con imagen en alta resolución, impresa en vinil adherible y pegada <p>(cuatro unidades)</p>	\$6,000.00
Impresión de revista	<ul style="list-style-type: none"> - Impresión de primera edición de revista <i>Guía</i> 	\$75,000.00

	<i>para Sobrevivir con 50,000 ejemplares</i>	
Gastos por gasolina y papelería por cada conferencia S.O.S.	- Traslados múltiples en vehículo - Impresión de calcomanías y separadores (por 20 conferencias)	(\$100.00 c/u) \$2,000.00
Clausura de gira con la MEGA CONFERENCE	- Renta de salón - Renta de equipo de audio y video - Contratación de servicios de catering - Contratación de servicios de show y performance - Habilitación de zona para expo negocios	\$50,000.00
TOTAL DE GASTOS PARA PRIMERA GIRA DE CONFERENCIAS S.O.S.	Incluye el logro de todos los objetivos para el primer año	\$161,800.00

4.1.10. Observar el Desempeño

Por el momento, este punto debido a que el proyecto no se ha llevado a cabo, no se cuenta con la información correspondiente al respecto.

4.1.11. Revisar Anualmente

4.2. Inclusión de Principios Bíblicos a Planeación Estratégica del Proyecto S.O.S.

En este último apartado de la Tesis, incluiremos una lista sintetizada y concreta de cómo aplicaremos los principios bíblicos de planeación estratégica expuestos anteriormente durante la planeación de Proyecto S.O.S.. Lo haremos en forma de lista mencionando el principio y su aplicación en la empresa.

A continuación la inclusión de los principios bíblicos:

Planificación Previa

A través de esta Tesis, realizaremos por completo la planeación estratégica para Proyecto S.O.S. siguiendo el Modelo de Planeación Estratégica "B" al pie de la letra sin comenzar ninguna actividad u operación del negocio hasta haber cumplido con todos los elementos

Comunicación Previa

Tras concluir la presentación de esta Tesis y culminar toda la planeación estratégica, organizaremos una reunión con un desayuno donde nos juntaremos el autor de esta Tesis con la L.D.G. Amelia Terán Solís quien coordinará toda la cuestión editorial, creativa y tecnológica para comunicar, explicar e impartir a detalle todo el mecanismo a desarrollar en las semanas, meses y años siguientes.

Comprensión para Participación

Después de la junta realizaremos una retroalimentación con preguntas y respuestas para asegurar que la información proporcionada haya sido correctamente comprendida incluyendo el repartir una copia de toda la planeación estratégica explicada.

Asignaciones Específicas

Elaboraremos un Manual Organizacional para Proyecto S.O.S. el cual incluirá toda la estructura orgánica de los puestos de la empresa, el organigrama, una descripción genérica y específica de los puestos y sus funciones; así como su importancia y responsabilidades.

Cumplimiento de Tiempos

Durante el desarrollo de las actividades, cada semana evaluaremos si estamos cumpliendo nuestras metas en los tiempos acordados. Corregiremos los errores y redoblabremos esfuerzos si es necesario para ponernos al corriente y continuar con el tiempo programado.

Planificación al Detalle

Una vez definidas las tareas de cada quien, haremos la dinámica de, durante una junta, redactar paso a paso las cosas que haremos para cumplir esas metas a corto plazo. Redactaremos los pasos a seguir para realizar la investigación de campo, el video promocional, la visita al Ayuntamiento y a los clientes potenciales.

Planeación de Ofensivas

Por el momento, Proyecto S.O.S. no cuenta con competencia directa, sin embargo, haremos un esqueleto para el video promocional para presentarlo a los clientes potenciales recalcando cómo la publicidad a través de Proyecto S.O.S. está muy por encima de la publicidad convencional.

Planeación Decidida

Toda la planeación estratégica de la organización la estableceremos por escrito y la firmaremos la Diseñadora y un servidor con el propósito de que sirva como referencia con el paso de las semanas y cualquiera que quiera colaborar con la empresa conozca la planeación ya establecida y se incluya.

Planeación Fiel y Segura

Haremos una segunda revisión a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para asegurarnos que el plan a realizar es fiel y seguro. Así también haremos una investigación para cerciorarnos de cumplir con todos los requerimientos legales y fiscales correspondientes para operar con eficacia y honradez.

Planeaciones Afín

Antes de comenzar a realizar las actividades planeadas, nos aseguraremos de estar de acuerdo en lo establecido. De este modo, todas las planeaciones tácticas y operativas están encausadas al mismo fin de la empresa.

Planeación Mayor

Al redactar los pasos operativos a seguir para el logro de los objetivos, si alguno empieza a desviarse del curso de la organización, será rectificado o anulado.

Planeación de Tiempos y Movimientos

Utilizaremos una gráfica de Gantt con la cual asignaremos tiempos a cada uno de los objetivos a alcanzar y nos comprometeremos por escrito a cumplir con nuestras responsabilidades en los tiempos acordados.

Apego al Plan

Cada semana, los días lunes, tendremos una junta de evaluación y control donde observaremos si estamos siguiendo el plan en forma y según lo establecido. Corrigiremos los errores y redoblabremos esfuerzos.

Planeación Orientada al Éxito

Siempre en cada junta, como dinámica del equipo planificador, al proponer una idea nueva, la persona que escuche la propuesta siempre hará la pregunta “¿Y esto en qué nos va a llevar más cerca de nuestra visión?” y el que propone

tendrá que responder de manera convincente para entonces considerarla para la empresa.

Sucesión de Planes

Los pasos a realizar para el logro de las metas a muy corto plazo los tendremos en forma de lista y con un espacio para marcar su cumplimiento. Esto nos permitirá que, cuando se cambie a la persona responsable de cumplir cierta tarea, tendrá la lista a la mano de las tareas a ejecutar y quien era el responsable anterior podrá explicárselas fácilmente.

Plantes Protegidos

Cuando la empresa crezca y cuente con mayor personal, la planeación estratégica quedará en virtud de la Alta Gerencia la cual decidirá cuándo será el momento propicio para comunicar las estrategias a los mandos medios.

Planeación en Sinergia

Antes de terminar cada junta, cada participante leerá sus tareas de la semana y el tiempo en que las tendrá completadas en voz alta. Esto con el propósito de que si algún otro participante se ve estorbado, retrasado o imposibilitado para cumplir su tarea por causa de otro, ahí mismo se llegue a un acuerdo.

Reacción a la Planificación Contraria Fallida

Estaremos siempre al pendiente de los progresos de las empresas que son competencia indirecta sin embargo, al enterarnos de algún cierre o fracaso nos mantendremos al margen por ahora. Cuando la empresa crezca, enviaremos cartas de ánimo en sus momentos de dificultad.

Reacción a la Planificación Propia Fallida

Cuando un plan no resulte como lo esperábamos, en nuestra junta semanal de evaluación y control abordaremos el tema con objetividad y madurez.

Analizaremos cuáles fueron las causas del fracaso, haremos una lista concreta y definiremos estrategias para contrarrestar y mejorar.

Condición para Planeación

Como política de la empresa, todas las juntas de evaluación y control serán después de un buen, delicioso y saludable desayuno los lunes.

El Planificador hace a la Planeación

A parte de la empresa, en nuestras juntas haremos una lista de metas personales a alcanzar con el propósito de desarrollar un carácter y personalidad integral en la vida de quienes presidimos la organización. Además de que nos comprometeremos a leer al menos un libro por semestre y tener un coucheo personal en las áreas emocional, espiritual, física y laboral.

Supervisión de la Planeación

Antes de comenzar las actividades de la empresa, presentaremos todo el proyecto a la Dra. Yesenia Juárez Juárez a quien le solicitaremos su asesoría desde la perspectiva organizacional y profesional.

Planes dentro de los Planes

El Manual Organizacional de Proyecto S.O.S. será revisado cada año. En esa revisión se establecerán los nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las metas y tareas específicas para cada Área y Departamento de la organización para todo el año.

Planificación Visual

Las oficinas de Proyecto S.O.S. contarán con un diagrama de flujo grande en la pared en el que se plasmará el camino desde la planeación, hasta la organización, dirección y control de todo lo definido previamente.

Anexos

Formato de Investigación de Campo para Menores Infractores

- El índice de menores infractores en la ciudad: _____

El cual, creemos que se puede revertir con un proceso de formación no sólo educativa sino de ética, valores y espiritualidad.

- Los principales delitos cometidos por menores infractores:

- _____
- _____
- _____

Formato de Investigación de Campo para Directivos de Planteles de Secundaria y Preparatoria

- La opinión sobre la calidad moral de los alumnos en los planteles de secundaria y preparatoria desde la perspectiva de los directivos:
- Desde la perspectiva de _____ directores de planteles, la calidad moral es:
 - _____ % Muy Buena
 - _____ % Buena
 - _____ % Regular
 - _____ % Regular
 - _____ % Muy Mala
- El número de planteles que cuenta con algún programa de enseñanza de ética y valores: _____ = _____%
- El número de planteles que cuenta con un departamento de apoyo psicológico para los alumnos problemáticos: _____ = _____%
- El número de directores de planteles que consideran que Proyecto S.O.S. es una buena alternativa y viable para sus escuelas: _____ = _____%

Formato de Investigación de Campo para Mercado Meta de Proyecto S.O.S.

En una encuesta a _____ empresas dedicadas a la industria de la gastronomía, entretenimiento, moda, deporte, arte, cultura y educación en la ciudad sobre la efectividad del Proyecto S.O.S. como empresa publicitaria y sobre la posibilidad de ser patrocinador en un futuro, encontramos que:

- Las empresas califican el Proyecto S.O.S. de la siguiente manera:
 - _____ = _____ % Muy Bueno
 - _____ = _____ % Bueno
 - _____ = _____ % Regular
 - _____ = _____ % Malo
 - _____ = _____ % Muy Malo

- Ellas dicen que la posibilidad de que estas empresas se vuelvan patrocinadoras del Proyecto S.O.S. son:
 - _____ = _____ % Muy Seguro
 - _____ = _____ % Muchas
 - _____ = _____ % Probablemente
 - _____ = _____ % Pocas
 - _____ = _____ % Muy Pocas

Referencias Bibliográficas

- Diccionario de la Lengua Española*. (2001). Recuperado el 22 de Junio de 2014
- IdeasParaPymes*. (2012). Recuperado el 05 de Junio de 2014, de http://www.ideasparapymes.com/pymes_administracion.dbsp
- GesitioPolis*. (2013). Recuperado el 05 de Junio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/economia/>
- Comfort, P., & Serrano, R. (2008). *El Origen de la Biblia*. Madrid: Trotta.
- Correa, V. S. (05 de Diciembre de 2013). *Merca2.0*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://www.merca20.com/10-tendencias-que-marcaran-a-la-mercadotecnia-en-2014/3/>
- Galindo, L. M. (2004). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica* (Primera Edición ed.). Distrito Federal, México: Alfaomega Grupo Editor.
- MacArthur, J. (2011). Cómo Obtuvimos la Biblia. En *Biblia de Estudio MacArthur* (págs. 15-20). Nashville: Grupo Nelson.
- mdymedia. (13 de Enero de 2014). *MarketingDirecto*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/especiales/recopilatorios-2013-tendencias-2014/10-tendencias-digitales-y-sociales-a-las-que-nos-enfrentaremos-en-2014/>
- Ohmae, K. (2004). *La Mente Estratega* (Segunda ed.). McGraw-Hill.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Ryrie, C. C. (1993). *Telología Básica*. Miami: Unilit.
- Strong, J. (2003). Nueva Concordancia Strong Exhaustiva. En *Diccionario Hebreo*. Nashville, TN: Caribe, Inc.
- Valencia, J. R. (2001). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Distrito Federal: Thomson Learning, Inc.