CAPITULO II

PLAN ESTRATEGICO

2 ANTECEDENTES DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo se llamará estilo de velocidad según Philip Kotler y el argumenta que la velocidad será crucial, pues los competidores se mueven rápido. Las apariciones de las oportunidades en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas en el menor tiempo posible. Por lo tanto a partir de dicho estilo estudiaremos el plan estratégico de las empresas.-1-

2.1 Estilos de pensamiento estratégico de las tres últimas décadas los cuales son:

El estilo de planeación; en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable. (1970-1983)

El estilo visionario: en el cual el futuro es impredecible y se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).

El estilo de aprendizaje: en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000).

Dicho estilo surge como consecuencia de los tres estilos en el pensamiento estratégico anteriores, y lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos y seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente, la pregunta era de que manera enfrentarnos a un cambio que es cada vez mas no lineal, discontinuo e impredecible y es así como algunos estudiosos de la materia dieron su punto de vista.

1://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc056.htm El pensamiento estratégico en las empresas 1970-2000.

Rowan Gibson "Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades".

Peter Senge "Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho"

Michael Hammer "Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro....Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía para el mañana."

Las recomendaciones para el siglo XXI según los estudiosos contemporáneos de la cultura empresarial del mundo, parecen ser las siguientes:

***Reformular Principios**: Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.

*** Replantear la competencia**: A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.

***Replantear el control y la complejidad**: Creando un nuevo modo de operar las organizaciones, basado en proceso de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

*** Reformular el liderazgo**: Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.

*** Redefinir Mercados:** Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresas.

*** Redefinir el Mundo**: En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industria, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

2.2 Importancia de las Estrategias

Siguiendo con el esquema del pensamiento estratégico Francia Aponte Dalessio egresada de la especialización Gerencial de Operaciones del IESA escribe sobre la necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios.-2- Tema que ayudará a entender más la Planeación Estratégica de la actualidad. Además de analizar la importancia de las estrategias en las empresas para lograr ventajas competitivas, máxime si se trata de las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) en las cuales generalmente no se lleva un plan adecuado para la operación de las mismas.

El artículo habla sobre el entorno de las empresas, el cual no es muy distinto en la actualidad en todas las empresas, pues es un efecto que se presenta a nivel global. Repentinamente se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza vertiginosamente, además de un entorno macroeconómico de gran incertidumbre. Lo que la autora nos recomienda es "reaccionar a tiempo; detectar la brecha, redireccionar la estrategia –formularla en algunos casos, desarrollar competencias e identificar los factores clave de éxito del negocio." (Francia Aponte)

El factor permanente es el cambio y por ello las empresas tienen que definir la estrategia de manera que respondan a las nuevas formas de competencias, surgidas precisamente por los cambios en las condiciones económicas tanto nacionales como internacionales.

2 Francia Aponte http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/La necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios.

Por lo tanto la estrategia debe de considerar todos los niveles de acción contemplando el siguiente enfoque:

- Orientación de negocios: A través del diseño de una estrategia de portafolio, que permita penetrar y desarrollar el mercado y los nuevos productos.
- Diversificación e integración. Esto implica el desarrollo de una perspectiva de procesos y capacidades.
- Estructura de Negocios: Enmarcado hacia la visión de que cada negocio genere valor para la corporación como un todo.
- Orientación de Gestión: Liderazgo. Define prácticas en términos de relación con clientes externos e internos con la connotación de compromiso. El objetivo es entregar al cliente una mayor calidad. Diferenciarse.
- Orientación de Cambio: Significa promover una permanente innovación dentro de la organización para que se desarrollen nuevas y mejores prácticas de negocios, incluyendo las herramientas gerenciales y las innovaciones tecnológicas.

Existe una clara la necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, y mantenga a la empresa vigente en el tiempo. No obstante, como consecuencia de la globalización y la apertura comercial, dicha estrategia debe ser sensible a incluir en ella la innovación tecnológica. Es por ello, que hoy en día las empresas deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones en materia de estrategia que se requiere para generar las nuevas tecnologías y los productos y servicios que distinguen a la nueva manera de competir. Es de vital importancia que se tenga claro cuál es el desafío competitivo: la estrategia debe contemplar el cómo competir, y sobre todo, debe identificar el futuro para hacerlo posible.

> "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro" afirmó Charles Handy.

Es importante tomar en cuenta que el éxito o fracaso de la estrategia va a depender de la forma en que maneje de manera efectiva los cambios del mercado como la competencia y demanda. Tomando en cuenta que la globalización y los cambios tecnológicos están creando otras formas de competir, los mercados cada vez son mas impredecibles, y la información interconectada que permite reaccionar frente a los competidores más rápida."Es importante interpretar las señales actuales y optar por un futuro en el que prevalezca la evolución de los modelos actuales. Y más aún, es imperativo que el punto central de la estrategia competitiva sea la capacidad de manejar eficazmente las innovaciones tecnológicas."-3-

Como se puede observar los constantes cambios a nivel tecnológico, competitivo y global, invitan a un cambio en la estrategia empresarial de constante evolución, además de prepararse para todos los cambios que se presenten a nivel organizacional. Además de recalcar el hecho de contar con estrategias las empresas, ya sea hablando de grandes corporaciones como de Microempresas y PYMES que son el objeto de estudio de la presente investigación.

3.- www.pymes.com.mx

2.3Tipos de Estrategias

Antonio Saldivar en su libro sobre Planeación Financiera de la Empresa habla sobre los diferentes tipos de estrategias que se presentan en una empresa y de que manera afectan los resultados y las finanzas de las mismas. A continuación se mencionan con una breve explicación sobre cada una:-4

La estrategia general de una Pyme, está soportada por las estrategias de cada una de las funciones principales que tiene la empresa y cada una de estas estrategias tendrá mucho que ver con los resultados y las finanzas que se obtengan en la empresa. A continuación se mencionan las principales características de las estrategias en cada área.

1. **Estrategia Comercial**

Las estrategias comerciales están completamente ligadas a los productos y servicios de la empresa y la forma en que se distribuyen y promueven para las ventas. Es necesario entender a quien se vende y que es lo que se vende, cuál es la ventaja competitiva que se ofrece por encima de la competencia, además de definir la forma de promover los productos que se ofrecen para hacerlos llegar al mercado meta.

En cuanto a los productos y mercados los aspectos a tomar en cuenta para determinar una estrategia serían básicamente los siguientes:

A) Variedad y características de los productos y servicios

B) Mercados que atiende

4.- Saldivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa, ed Trillas 1999. pag 26-30)

Composición de las ventas, por producto y mercado

En cuánto a la distribución de los productos los aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

A) Medios y Canales de Venta

B) Política de precios, comisiones y descuentos

C) Plazo de pagos

"Las decisiones relativas al producto o servicio repercuten directamente en el volumen de ventas y en los costos de fabricación, así como los requisitos de estructura productiva y de distribución, ya que para vender determinado volumen de productos es necesario contar con locales y equipos apropiados"-4-

Las estrategias comerciales son de gran importancia por todas las partidas que se ven afectadas en la decisión, pues si se afectan las ventas, se afecta la producción, se afecta el nivel de inventarios o de compras, así mismo el crédito que otorgan los proveedores se ven reflejados en el balance general, así como los créditos o plazos de pagos que la empresa le otorga a sus clientes se reflejaran en las cuentas por cobrar del balance. También todos los movimientos por ingresos y egresos de la operación misma de la empresa se reflejan en el Estado de Resultados. Es importante tomar en cuenta todos los conceptos arriba mencionados para lograr una estrategia comercial adecuada a las necesidades de la Pyme y así lograr una ventaja competitiva sobre otras pymes del mismo sector.

4.- Saldivar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa, ed Trillas 1999. pag 26-30)

2. Estrategias de producción

Para decidir cual es la estrategia de producción adecuada para la Pyme es importante tomar en cuenta y elegir la tecnología, los procesos, instalaciones y equipo. Esta decisión se debe basar tanto en el mercado como en el tipo de producto o servicio que se maneje. Además hay que tomar en cuenta los recursos con los que cuenta la pyme como para integrar tecnología y los costos y resultados que esta integración de tecnología tendría en la empresa. "La estrategia de producción afecta a la estructura financiera por el monto de las inversiones en activos fijos y los resultados, por los costos de fabricación"

La estrategia de producción tiene que ser evaluada en base a las necesidades y los recursos con los que cuenta la Pyme, pues, que aunque los equipos y procesos avanzados permiten producir volúmenes más grandes y con costos más bajos, la inversión es costosa. En cambio los métodos y procesos tradicionales requieren menos inversiones pero sus volúmenes son menores y los costos de producción más altos. Por lo tanto es importante hacer un análisis de las ventajas y desventajas de ambos procesos y si se decide por una mejora en la tecnología es recomendable hacer un estudio económico y de ser necesario acudir a instituciones de crédito para realizar la inversión.

3. Estrategia de compras e inventarios

Las estrategias de compras básicamente definen los pedidos y su frecuencia, así como el pago a proveedores y el plazo para pagarles. Depende de cada empresa cuál será su forma de hacer los pedidos y con que frecuencia, así como su forma de pago. Algunas empresas prefieren pedir grandes cantidades en un solo pedido, lo cuál si se paga en efectivo

disminuye el precio de las compras y aumenta la partida de inventarios: si el pago es a crédito, también se ve aumentada la partida de cuentas por pagar a los proveedores.

Una ventaja de hacer los pedidos en grandes cantidades es que el proceso de producción no se va a ver afectado por faltante de materia prima y los costos de producción también se verán favorecidos al obtener mejores precios por grandes cantidades de pedido.

El concepto de justo a tiempo (just in time) se desarrolló con el fin de optimizar el flujo de los recursos relacionados con los procesos de compra, producción y entrega.

Consiste en eliminar prácticamente los inventarios de productos en procesos y de materia prima mediante un sistema de coordinación exacta entre los programas de producción de las empresas que participan en un proceso.

4. **Estrategia de personal**

En este tipo de estrategia se tiene que tener mucho cuidado con la selección del personal que se cree necesario para la Pyme, además se requiere de una capacitación, remuneración y promoción de los empleados a puestos con mayores responsabilidades. Estos tres elementos son clave para lograr una motivación en los empleados, mayor eficiencia en las operaciones, menos riesgos de fraudes por parte del empleados, pues se le hace sentir parte esencial de la pyme.

Todas estas actitudes positivas se reflejan tanto en el Estado de resultados como en el balance, en partidas como las ventas, los costos de producción y volumen, en la calidad de los productos, el rendimiento de materias prima, por mencionar algunos.

Además como es bien sabido los recursos humanos son de fundamental importancia en las empresas y gran parte de las veces la responsabilidad de que una empresa prospere va a depender de las habilidades de los empleados y de los esfuerzos de cada uno de ellos para lograr mejorar la empresa, en pocas palabras lograr que "se pongan la camiseta".

5. Estrategia financiera

"Esta se define por el apalancamiento de la empresa por sus fuentes de financiamiento y por las condiciones y monedas de los créditos y otros pasivos, todo esto afecta la estructura financiera de la empresa."

La mayor importancia de la estrategia financiera es que a través de ella, las Pymes deciden cuánto dinero necesitan para la operación óptima de la misma, deciden también a quien van a recurrir para pedir el préstamo, bajo que circunstancias y plazos para pagar la deuda. Con estas decisiones también se define la liquidez, solvencia y autonomía de la Pyme.

Como se puede observar todos los diferentes tipos de estrategias se relacionan entre sí, pues no se pueden tomar decisiones en ninguna área de la empresa sin que las otras áreas se vean afectadas, pues la empresa trabaja como un todo. Es por eso que para definir las estrategias de una pyme tuvo que haber un análisis y un diagnóstico de la empresa y de los objetivos de la misma, para de esta manera poder decidir cuales son las estrategias que mejor se adecuan a lo que se quiere lograr y a los resultados que se tienen pensados obtener, tanto comerciales, como económicos, operativos y financieros.

2.4 Niveles de información para la formulación de estrategias

Antonio Maza Pereda habla de la importancia de la información para el logro de estrategias óptimas por lo tanto describe los niveles de información y el valor de cada nivel para el estratega. Lo primero que se necesita para formular estrategias es información, pero ¿Con cuanta información se cuenta? Es perfectamente posible tener información valiosa aún al nivel de pequeña empresa. Además de no necesitar de gran presupuesto.-5-

Niveles

A) Datos-En el nivel de valor de información más bajo se encuentran los datos, los cuales están desordenados de manera que dificultan el conocimiento de su contenido. Aunque los datos están ahí disponibles, su utilidad es muy escasa.

B) Información-Por regla general hay menos cantidad que los datos, pero de mayor valor pues consiste en datos organizados, clasificados de una manera relevante para el usuario. Su valor ya no es solo disponibilidad, sino además su organización y la facilidad de ubicar aquello que requerimos.

C) Conocimiento- La información ya fue analizada, interpretada y está accesible en un formato lógico y ordenado, que va a permitir un uso mucho más productivo: es mucho

5.-www.pyme.com.mx

más valioso que la mera información, pero es también mucho más difícil de encontrar en la forma que se requiere y por esto mismo es más escaso pues necesita de una labor personal de reflexión y análisis, y de un equipo humano que haga esa labor. Por lo tanto ya tiene un costo.

D) La inteligencia de negocios o inteligencia competitiva (para el estratega)- Esta ya es mucho más valiosa y por supuesto, mucho más escasa que las anteriores. Tiene varias características: Esta validada, es oportuna, no contiene únicamente análisis pues llega a conclusiones. Es poca la información en este nivel, pues es bastante difícil encontrar la información en el mercado del modo descrito.

E) La sabiduría- Es el nivel más alto y no está muy disponible, pues la sabiduría se da en la mente del estratega y es la capacidad de entender los conceptos subyacentes en los distintos niveles de información que posee o a los que tiene acceso y darles aplicación en campos diferentes a aquellos en los que la inteligencia o el conocimiento se generaron.

Con este análisis de los niveles de información podemos observar que se cuenta con mucha información a nivel empresarial y que ha llegado el momento de sacarle provecho sobre todo a la de más altos niveles para poder formular estrategias adecuadas que logren resultados óptimos a nivel empresarial.

2.5 Definición de la Planeación Estratégica

“Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.”-6-

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.-6-

Características:

Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.6 Procesos Estratégicos en la Empresa

Entrando en materia de Planeación Estratégica una vez que se entienden los antecedentes del pensamiento estratégico, el pensamiento estratégico contemporáneo, además de conocer la importancia de las estrategias, y la información para formularlas en una

6.- Planeacion Estratégica(www.itlp.edu.mx)

empresa, es importante seguir un proceso estratégico en toda empresa el cuál se explica a continuación. - 7-

El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos. La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

"La Misión se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas. "*

"La Visión está relacionada a un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea."*

"Los Valores Éticos se refieren a los ideales y creencias principales de una compañía; son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para las decisiones organizacionales."*

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación. También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Toda la organización debe conocer estos conceptos y comprender los significados y las bases que constituyen a la empresa, pues de alguna manera el conocimiento claro y

-7-Para este concepto Gustavo Palafox de Anda siguiendo un modelo básico de planeación estratégica nos explica cuales son los pasos en los procesos estratégicos en la empresa.(www.Pyme.com.mx).

*www.pignc-ispi.com

preciso de la misión crea un compromiso en el personal de la estructura organizacional.

El siguiente paso una vez que se tengan bien establecidos la visión, misión y valores de la empresa es el análisis y evaluación de la situación interna de la empresa, así como del entorno. El análisis utilizado es el FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades).

Hay dos partes en la evaluación del entorno; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas.

Dicha evaluación del ambiente externo debe lograr identificar las oportunidades y amenazas para la empresa; no basta con seguir las intuiciones o apreciaciones superficiales de las condiciones que afectarán a la empresa; se necesita información valida y confiable.

Los aspectos sobre los que se necesita información, son los siguientes:

a) los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado. Fortalezas y debilidades.

b) Los clientes y sus características.

c) Proceso de decisión de compra de los clientes.

d) Poder de negociación de los clientes.

e) Percepción de la necesidad del producto o servicio por parte de los clientes.

f) Estructura y poder de negociación de los proveedores.

g) Tamaño del mercado. En volumen y en pesos

h) Segmentos de mercado que se pueden estructurar.

k) Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.

l) Barreras de ingreso al sector en el que se compite.

m) Importancia y valor de la tecnología en el diseño y operación de los servicios.

La otra parte de evaluación se refiere a las variables de naturaleza macro, que afectan el desempeño del sector y a la empresa en particular. Los factores a revisar son los siguientes:

A) Indicadores económicos clave: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector a los que se dirigen los productos o servicios; tasas de interés, tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios; finanzas públicas, inversiones directas tanto locales como extranjeras de los sectores de interés.

B) Situación política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles tanto municipal, estatal y federal.

C) Aspectos jurídicos que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación; es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes.

D) Demografía: Esta variable puede ser indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y, por lo tanto representar una oportunidad de negocio si las empresas se desarrollan en esas ciudades.

E) Tendencias en los negocios: Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan en las empresas pueden ser fuente oportunidades para la empresa. También en la situación interna de la empresa, se deben obtener elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades.

Se debe organizar la información para evaluar los siguiente aspectos:

a) Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido.

b) Base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la empresa.

c) Nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes

d) Política de precios-costos-márgenes.

e) Fuerza de ventas y sus cualidades.

f) Estrategias de promoción.

g) Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.

h) Sistemas de operación del servicio.

i) Gestión de la calidad del servicio.

j) Niveles de calidad y su percepción de los clientes.

k) Integración de la tecnología de información al servicio al cliente.

l) Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.

m) Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.

n) Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad.

o) Facilidad y acceso a financiamiento.

p) Sistemas de planeación y control interno.

q) Estructura organizacional.

r) Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).

s) Rotación de personal.

t) Nivel de las compensaciones al personal.

u) Relaciones laborales (situación sindical)

v) Productividad del personal.

w) Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable

x) "Experiencia de la dirección.

y) Estilo de dirección. Autoritario o participativo.

z) Procesos de decisiones directivas.

aa) Talento de personal clave y su grado de lealtad.

bb)Consistencia y alineamiento de los factores críticos.

cc) Certificación de los procesos.

Con base a esta revisión y el resultado del diagnóstico se determinarán las fortalezas y debilidades con mayor precisión.

Una vez hecho el diagnóstico se pondera los factores tanto internos como externos para atender los aspectos que requieran prioridad de los resultados del análisis FODA.

2.7 Objetivos y Estrategias

Una vez evaluada la situación del negocio se deciden los Objetivos y estrategias que ayudarán al desempeño efectivo de la empresa.

Los objetivos que se decidan se pueden enfocar al aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado y por último atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.

2.7.1 Decisión de objetivos estratégicos:

El equipo de dirección debe establecer claramente los objetivos estratégicos que quieren lograr en el mediano y largo plazo, así como formular las proyecciones cuantitativas correspondientes.

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

a) Participación de mercado o volúmenes de ventas.

b) Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas.

c) Productividad del personal.

d) Calidad en el servicio.

e) Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.

f) Desarrollo y asimilación de tecnología.

g) Inversiones y desinversiones a realizar.

h) Responsabilidad social.

Los objetivos de estos aspectos estratégicos deben especificar los resultados que se esperan lograr en términos mensurables.

2.7.2 El diseño de las estrategias:

Los directivos de la empresa son los responsables de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben de tomar en cuenta las acciones necesarias para sostener las ventajas competitivas, con las que se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales, además de alcanzar los objetivos financieros de los accionistas.

La clave de la estrategia es que se cimente en las necesidades a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten. En las estrategias se incluyen los

compromisos de cada área para que se llegue a la estrategia global. Los directivos deben revisar constantemente las decisiones que resulten inconsistentes con:

* La visión, misión y valores. Los objetivos en cuanto al rendimiento, la estrategia, los recursos, las habilidades y capacidades desarrolladas y la tecnología disponible.

*Si se descuida la consistencia se puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.

*La estrategia consiste en una meta adecuada, referida a ingresos, costos totales, utilidades, inversiones. Una oferta al mercado de valor único. Es importante describir en que consiste la oferta de valor para los clientes actuales y potenciales.

2.7.3 Mejora constante en los procesos operativos

1. La estrategia ha de incorporar un sentido de propósito organizativo. Los empleados ven a la empresa como una entidad, tanto social como económica, con un sentido del destino a largo plazo y un espíritu de comunidad. Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia y se identifican con un conjunto de valores dados.

2. Una buena estrategia debe de evolucionar constantemente ante los cambios del entorno.

3. Los directivos han de seguir aprendiendo por medio de la realización de preguntas sobre el negocio, sus productos, mercados y modelos operativos.

4. Las empresas en la actualidad reconocen que sus empleados son el único activo sostenible que poseen opciones estratégicas como el liderazgo en el producto, excelencia operativa y vinculación con el cliente.

2.8 Enfoque del proceso estratégico y de los directivos

La teoría de Peter Senge sobre las organizaciones inteligentes, define claramente como debe ser el enfoque del proceso estratégico.-5-

Es en el enfoque donde se hace la diferencia con el pensamiento estratégico del pasado, pues ahora se debe de ver la organización desde otro punto de vista, pues de alguna manera lo que hay que lograr es que todos en la organización formen vínculos, se apoyen unos a otros y tengan una visión compartida y valores comunes, con un dominio personal y el trabajo en equipo adecuado para lograr que la organización y los miembros de ella formen parte de un todo.

Los líderes deben de actuar más como tutores que como directores de línea, pues ellos son los que impulsarán a que la organización y los miembros logren tener una visión compartida. El papel del director general se debe enfocar en el establecimiento del propósito y la dirección, estándares operativos adecuados, y asegurarse que las acciones cumplen con los objetivos estratégicos. Deben de tener la capacidad de comunicarse y lograr confianza entre los grupos dispares.

> "La función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones criticas, y desarrollar su dominio de las disciplinas de aprendizaje."(Peter Senge,)

5 Se utiliza el pensamiento sistémico de Peter Senge en La Quinta Disciplina.

2.9 Plan de Operaciones

Una vez que se tienen las decisiones estratégicas con todo lo anterior ahora se debe integrar un plan de operaciones: para llevar a cabo dichas estrategias en las diferentes áreas, este plan debe contener los programas y presupuestos específicos de cada área y es responsabilidad de cada área reportar a la dirección general sus planes operativos correspondientes y que serán la base del documento de cada ejecutivo de área para la administración por metas y resultados.

El plan de operaciones parte de los objetivos y estrategias anuales y tanto los directores como coordinadores de cada función (operaciones, comercial, producción, administración y finanzas), tiene que preparar programas anuales con el presupuesto respectivo que se integrará en el presupuesto de operaciones. (Estado de Resultados Proyectado).

Es importante también formular un presupuesto de inversiones requeridos por el incremento en ventas y la necesidad de activos. La evaluación de estas inversiones servirá para la aceptación o rechazo de las mismas, además de proyectar el balance del mismo periodo en el que se planean dichas inversiones.

Además de todas estas proyecciones es necesario presupuestar el flujo de efectivo que indique con claridad las necesidades o excedentes de tesorería.