

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

En esta sección de la tesis se explicará el área de la empresa en dónde se realizó el proyecto, los antecedentes, sus objetivos, la utilidad potencial para la empresa, la teoría en la que está basada el proyecto y por último la situación actual de la planeación estratégica.

#### 2.1) Área de la empresa.

Como se puede observar en la última sección del capítulo anterior, la mayoría de las actividades se realizaron en el área de marketing de la empresa, sin embargo, la realización del proyecto, objeto de esta tesis, tuvo lugar en área de planeación institucional de Prefixa Vision Systems y estuvo bajo la coordinación de Teresa de León.

#### 2.2) Antecedentes del proyecto.

Cuando comencé a trabajar en Prefixa Vision Systems, no me fue asignado ningún proyecto en particular, razón por la cual, comencé a buscar un proyecto en específico que pudiera desarrollar. Algunas semanas después del comienzo de las prácticas, observé con base en pláticas informales con los empleados que no tenían claro el rumbo que iba a tomar la empresa, ellos sólo sabían que tenían que terminar cierto proyecto más no estaban involucrados con las demás áreas de la empresa, por otro lado; en entrevistas con mi jefe, me comentó sobre varios proyectos aislados que la empresa quería emprender, no obstante, no estaba seguro si se contaba con los recursos adecuados y no mostraba inclinación hacia ningún proyecto en particular.

A partir de estas inquietudes determiné que la empresa tenía un problema.

“Prefixa Vision Systems, actualmente no tiene una dirección determinada”

Con base en lo anterior, determiné las causas, síntomas y consecuencias de la problemática:

Tabla 2.1 Causas, síntomas y consecuencias.

<b>Causa</b>	<b>Síntoma</b>	<b>Consecuencia</b>
-El CEO y la directora de planeación institucional dividen su tiempo entre dos trabajos.	-Tienen poca disponibilidad de tiempo	-No tiene tiempo para revisar cada proyecto, éstos se manejan de manera aislada y superficialmente.  -Desperdicio y/o duplicación de esfuerzos.  -Proyectos inconclusos.
-Poca comunicación entre directivos y empleados	-Los empleados no saben el rumbo que va a tomar la empresa.	-Desmotivación  -Pérdida de talento  -Fuga de conocimiento
-Falta de conocimiento del mercado.  -Falta de investigación	-Los productos no están hechos a la medida del cliente.  -No se conoce al cliente.  -Pocos clientes.	-Re-diseño de productos.  -Pérdida de dinero.  -No hay satisfacción del cliente.
-Demoras en proceso de producción y desarrollo	-Falta de recursos económicos.	-Falta de ingresos.
-Falta de liderazgo.	-No hay resultados.	-No se da seguimiento a los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la tabla anterior, para resolver el problema lo que propuse fue un proyecto de planeación estratégica, ya que sirve para desarrollar estrategias que podrían atacar los puntos débiles de la compañía.

Por otro lado, la empresa para poder terminar los productos en proceso de desarrollo y los proyectos existentes, necesita desahogar su situación financiera, ya que el cliente al que se le está haciendo un proyecto llave en mano, está consumiendo todos sus recursos. Por esta razón presenté un apoyo de financiamiento con la banca de desarrollo Nacional Financiera.

Este es un programa llamado “Apoyo a emprendedores” que tiene como objetivo identificar proyectos emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para garantizar su implementación mediante “Inversionistas Ángeles” (<http://www.nafin.com/portalnaf/>)

Los Inversionistas Ángeles son un grupo de individuos que invierten por cuenta propia y ellos no solamente aportan sus recursos sino que se involucran en los proyectos apoyando en su desarrollo. (<http://www.nafin.com/portalnaf/>)

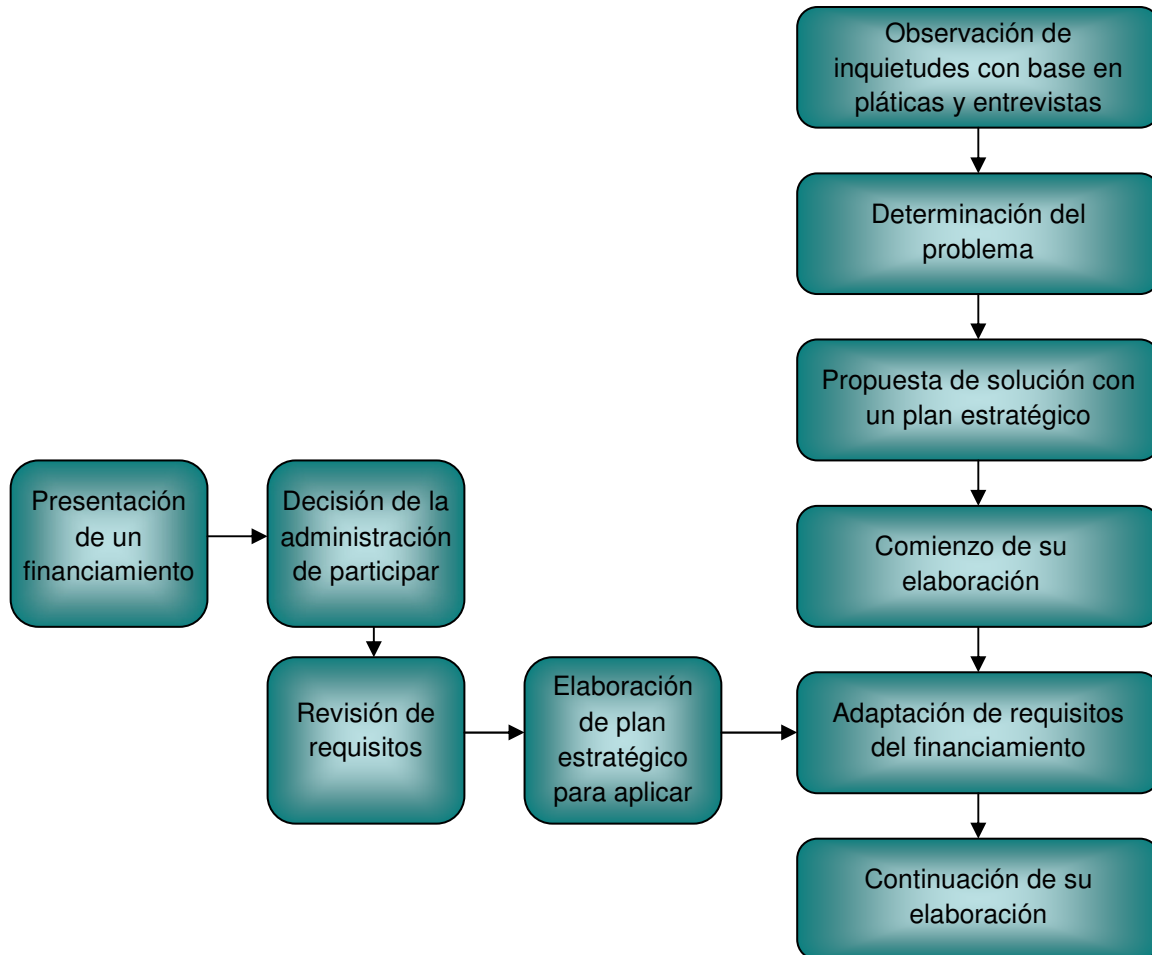
Después de evaluar este programa, los directivos de la empresa se mostraron interesados en participar, pues para concretar los productos en que se está trabajando es necesario contar con más recursos financieros y por otro lado, el último programa similar en el que se involucraron (TechBA) les resulto benéfico, pues concluyo en la formación de Prefixa International Inc, la unidad de negocios ubicada en Silicon Valley.

Una vez que la empresa decidió que quería participar en el financiamiento se revisaron más a fondo los requisitos y se descubrió que se necesitaba contar con un proyecto de planeación estratégica. Por esta razón se me pidió que participara en su elaboración, reafirmando la necesidad de contar con un plan estratégico.

Al examinar los requisitos con que debía contar éste plan, observé que varios puntos coincidían con el trabajo que había hecho, no obstante, fue necesario que realizara algunas adecuaciones para cubrir todos los requisitos descritos por la banca Nacional Financiera.

En conclusión el proceso que tomó lugar para el surgimiento del proyecto se presenta a continuación:

Figura 2.1 Proceso del aparición del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

### 2.3) Objetivos del proyecto.

Los objetivos que se buscaron cubrir con este proyecto son:

- Ayudar a definir el rumbo estratégico de la empresa en el largo plazo.
- Contar con los requisitos para ingresar al programa “Apoyo a Emprendedores”.

- Identificar las capacidades necesarias que la empresa debe agrupar para ser exitosa en los mercados que concurre.

#### 2.4) Utilidad potencial del proyecto.

Un proyecto de planeación estratégica ofrece a una empresa varios beneficios, los cuales se mencionarán más adelante en el marco teórico. Sin embargo, se cree que los beneficios concretos que podrá observar Prefixa Vision Systems en el corto plazo son los siguientes.

- Concretar y orientar esfuerzos.
- Definir proyectos concretos en cada área alineados con una visión común: de los proyectos que se quieren llevar a cabo y de aquellos en proceso, elegir los que son más importantes para terminarlos y darles el seguimiento requerido.
- Contar con un documento de consulta: si se presenta un proyecto sobre el cual se dude su utilidad para la empresa, poder contar con un documento que aclare la situación.
- Instrumento de comunicación interna: este proceso sirve para motivar a la gente y darle dirección a su trabajo.

A pesar de esta información, es relevante presentar una tabla de ventajas y desventajas sobre la planeación estratégica:

Tabla 2.2 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
-Impone orden. -Renueva la confianza en la estrategia. -Evita problemas financieros.	-Inversión en tiempo y personal. -Limitada por su información y por los hechos futuros.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alerta ante amenazas externas. / anticiparse ante problemas</li> <li>-Comprensión de estrategias de la competencia.</li> <li>-Promueve interacción de diferentes áreas de la empresa.</li> <li>-Se toman decisiones con mayor información.</li> <li>-Señala la necesidad de cambios futuros.</li> <li>-Obliga a la visualización de un todo.</li> <li>-Sirve como medio de comunicación entre empleados y directivos.</li> <li>-Alinea esfuerzos.</li> <li>-Determina el rumbo que va a tomar la empresa.</li> <li>-Decisiones se basan en hechos y no en emociones.</li> <li>-Promueve eficiencia al eliminar la improvisación.</li> <li>-Permite evaluar las alternativas antes de tomar una decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demora acciones.</li> <li>-Si se hace muy estructurada puede resultar burocrática.</li> <li>-Puede restar flexibilidad a una empresa ante un entorno cambiante.</li> <li>-La planeación estratégica no garantiza el éxito.</li> </ul>
---	---

Fuente: [materiadh.fi-a.unam.mx/Planeaci%F3%20estrat%E9gica](http://materiadh.fi-a.unam.mx/Planeaci%F3%20estrat%E9gica) y <http://www.monografias.com/trabajos30/planeaci%F3%20estrat%E9gica/planeaci%F3%20estrat%E9gica.shtml>

Como se puede observar en este análisis la planeación estratégica presenta más ventajas que desventajas.

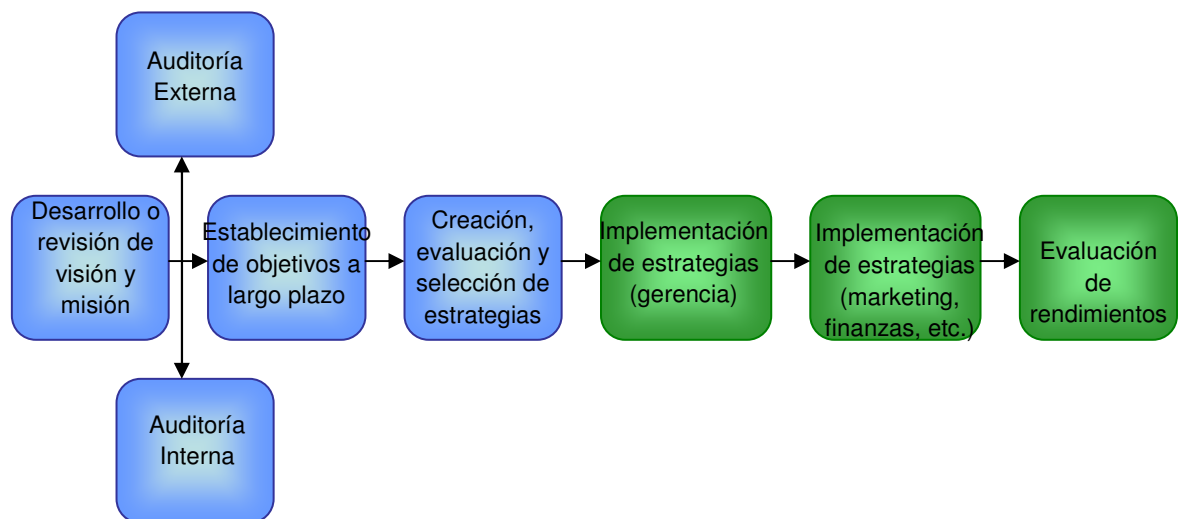
## 2.5) Marco Teórico.

Como ya se mencionó anteriormente, el proyecto a desarrollar es un proyecto de planeación estratégica. Su propósito en las empresas es destacar los conceptos y procesos claves para entender mejor el mercado, sus tendencias y la distribución de recursos. Además establece procesos para implementar estrategias y parámetros para evaluarlas (Nagy Hanna, 1985), no obstante, estos últimos dos conceptos quedan fuera del alcance de esta tesis por la corta duración de las prácticas profesionales.

Antes de adentrarme más en el proceso de la planeación estratégica, me gustaría empezar por definirla y diferenciarla de la dirección estratégica: la planeación estratégica se refiere al proceso de la formulación de estrategias, en cambio, la dirección estratégica incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Ambas están orientadas a ayudar a la organización a lograr sus metas a largo plazo. (Fred R. David, 2003)

A continuación se presenta el modelo integral de dirección estratégica.

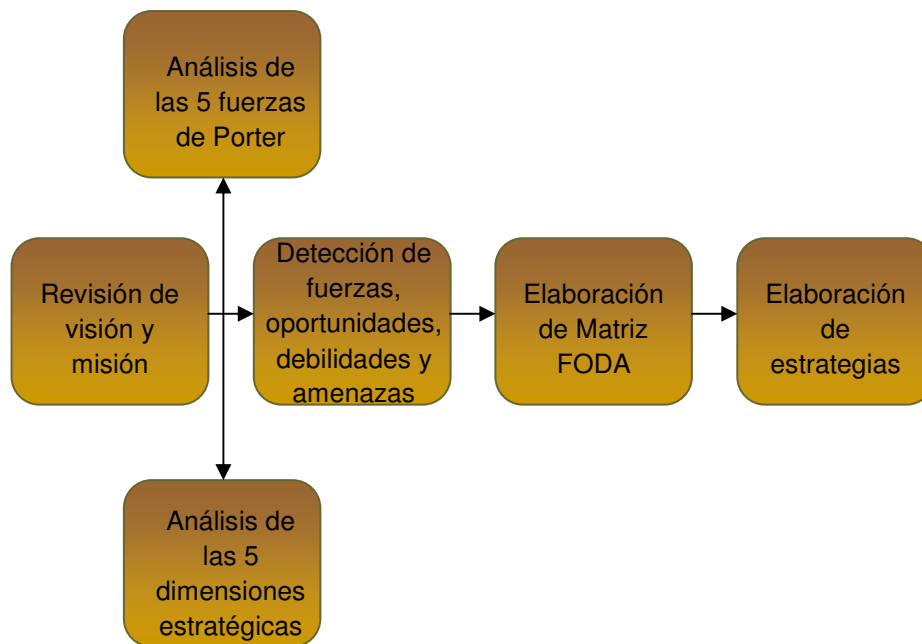
Figura 2.2 Modelo integral de dirección estratégica.



Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica", Fred. R. David, 2003

Cabe recalcar que los pasos que se seguirán en esta tesis son solamente aquellos en color azul y el último paso se desarrollará solamente hasta la creación de estrategias dejando a un lado la evaluación y selección de las mismas. Conjuntamente debo mencionar que para adaptar el proceso de planeación estratégica a los requisitos del plan estratégico de la Banca Nacional Financiera, se siguió el siguiente modelo:

Figura 2.3 Modelo de planeación estratégica adecuado al trabajo de tesis.



Fuente: Elaboración Propia

Según Fred R. David (2003), el desarrollo o la revisión de la visión, a menudo se considera el primer paso de de la planeación estratégica. Esto se hace porque las decisiones que se tomen deben estar encaminadas a cumplir dicha visión pues ella dicta que se quiere llegar a ser en un determinado periodo de tiempo. Una vez determinada la visión, el siguiente paso es desarrollar la misión la



cual es una expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares.

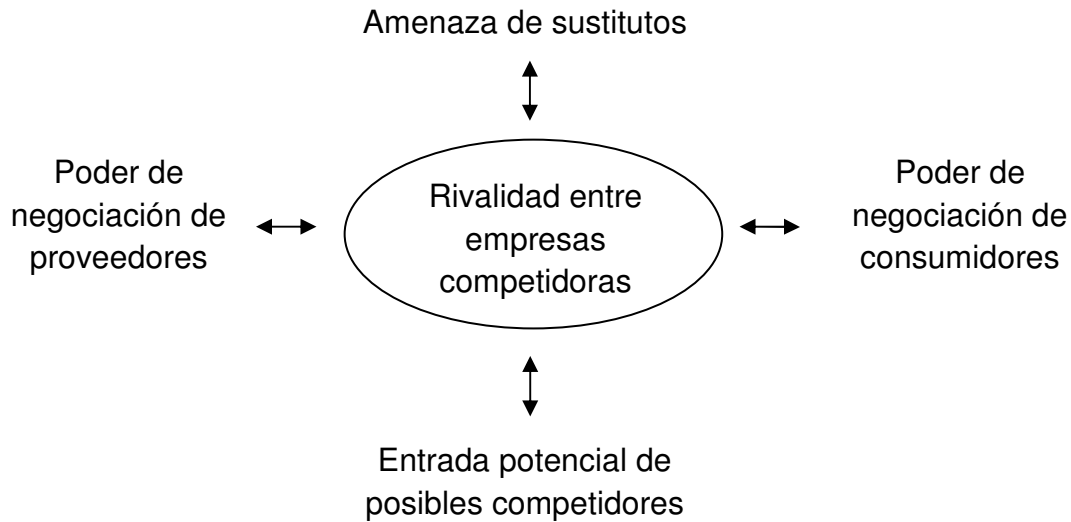
George A. Stainer (1999) establece: “Esta es mi tesis: creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual basar todas sus políticas y actitudes. Además considero que el único factor importante en el éxito de una empresa es el apego fiel a esas creencias...”

Asimismo estas declaraciones sirven de motivador para los empleados, ya que al conocer los intereses de la organización para la que trabajan, se pueden sentir identificados con la causa y trabajar con más empeño. Es por eso que se recomienda que en la elaboración de la visión y misión participen tantas personas como sea posible. (Fred R. David, 2003)

Una vez concluida la elaboración o revisión de la visión y misión se deben de elaborar una auditoría interna y una externa, éstas sirven para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sin embargo, para este proyecto en particular, en lugar de elaborar las auditorias como tal, se analizó en primer lugar las cinco fuerzas de Porter y posteriormente las cinco dimensiones estratégicas propuestas por Nacional Financiera para identificar fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

Figura 2.4 Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: "La Esencia de la Administración Estratégica", Clif Bowman, 1995

Según el autor, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus metas y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/>)

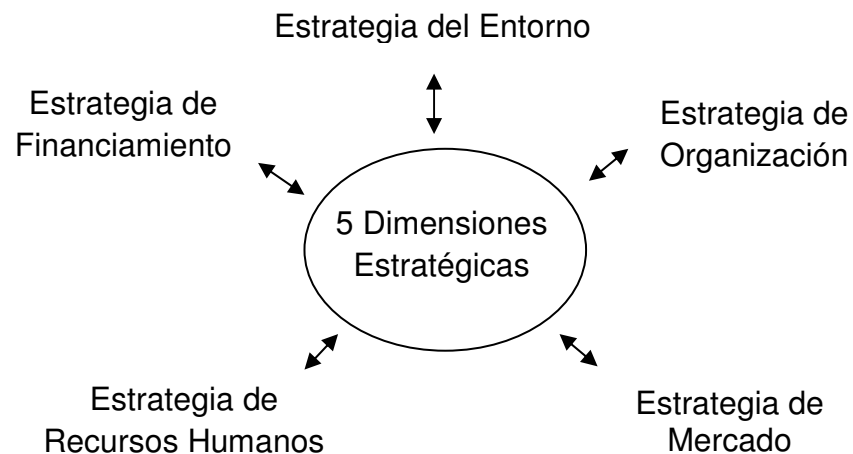
- Amenaza de sustitutos: una industria no es atractiva si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.
- Poder de negociación de consumidores: la industria pierde su atractivo cuando los clientes tienen varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.
- Entrada potencial de posibles competidores: el atractivo de la industria depende de que tan fácil es romper las barreras para nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Poder de negociación de proveedores: una industria no será atractiva cuando los proveedores tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido.
- Rivalidad entre competidores: para una compañía será más difícil competir en una industria donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues se enfrentaran constantemente a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas y entrada de nuevos productos.

(<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>)

Concluido este análisis se estudian las cinco dimensiones estratégicas:

Figura 2.5 Las cinco dimensiones estratégicas.



Fuente: Banca de Desarrollo Nacional Financiera

A continuación se explica más a fondo que comprende cada estrategia:

- Estrategia del entorno: se refiere a la situación macroeconómica, social y cultural de la región en que se hacen negocios.

- Estrategia de organización: cómo se integra verticalmente una empresa, lo que quiere decir que una empresa hace suyas diversas actividades dentro de la cadena de valor.
- Estrategia de mercado: cómo se va a comercializar el producto, por qué el cliente lo va a comprar y cómo van a reaccionar los competidores. Esta estrategia involucra mercadeo, precios, diferenciación de productos, promociones y todo lo relacionado a ventas.
- Estrategia de recursos humanos: se refiere al talento necesario para emprender un negocio exitoso, contar con el personal calificado y adecuado a diversas áreas de oportunidad del negocio.
- Estrategia de financiamiento: hace referencia a los recursos financieros internos y externos. (Banca de Desarrollo Nacional Financiera.)

Al terminar dicho análisis se contarán con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de ellas se deben escoger las más significativas y éstas se colocarán en una matriz FODA para comenzar a elaborar estrategias.

Según Fred R. David, una matriz FODA es una herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Una estrategia es un plan de acción que se sigue para llegar a una meta determinada, las decisiones que de ellas se derivan, difieren de las decisiones que se toman día con día. (Banca de Desarrollo Nacional Financiera)

Tabla 2.3 Matriz FODA.

	<b>Fortalezas</b> Lista de fortalezas	<b>Debilidades</b> Lista de debilidades
<b>Oportunidades</b> Lista de oportunidades	<b>Estrategias FO</b> Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Superar debilidades al aprovechar oportunidades
<b>Amenazas</b> Lista de amenazas	<b>Estrategias FA</b> Utilizar fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA</b> Reducir las debilidades y evitar amenazas

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica", Fred. R. David, 2003

A partir de esta matriz se comienzan a elaborar estrategias, sin embargo; para nuestro caso, la directora del proyecto sugirió que también se identificaran estrategias para cada una de las cinco dimensiones estratégicas marcadas por la banca Nacional Financiera.

Con la elaboración de estrategias se concluye el proyecto de planeación estratégica ya que se deja la selección y evaluación de las mismas a la gerencia de Prefixa Vision Systems, no obstante, dicho proceso les puede brindar beneficios, ya que se crea una empresa más proactiva pues puede definir su propio futuro, pues la compañía ahora tiene la posibilidad de iniciar e influir en actividades en lugar de sólo responder, ejerciendo control sobre su propio destino. (Fred R. David, 2003)

Conjuntamente, las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la

productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. (Fred R. David, 2003, p. 16)

En conclusión Nagy Hanna establece que la dirección estratégica le ofrece a la dirección una manera para alinear sus esfuerzos, reduce costos, introduce una disciplina para comenzar a pensar a largo plazo y con objetivos claros, previene sobre cambios del ambiente y propicia el dialogo entre empleados y directivos.

## 2.6) Situación Actual.

La planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo popular a mediados de los años sesenta y setenta y actualmente sigue siendo una herramienta muy utilizada en las empresas (Fred R. David, 2003), de hecho existen consultoras especializadas para brindarle el servicio de planeación estratégica a otras empresas, entre ellas se puede mencionar a Small Business Development Centers (SBDC).

Esta empresa fue creada en 1953 como una agencia independiente del gobierno federal de Estados Unidos para brindar ayuda y proteger los intereses de pequeñas empresas. (<http://www.sba.gov/news/index/html>). SBDC establece que generalmente las compañías están preocupadas por cosas que se tienen que hacer el día de hoy como contratar gente, asegurar la satisfacción de cierto cliente, desarrollar un producto, etc. Por lo que se deja muy poco tiempo para pensar en el mañana o el año que entra. Una empresa tiene mayores probabilidades de éxito en el mercado si controla su futuro, es por ello que recomienda los procesos de planeación estratégica. (Fick, Bob, 2003)

Conjuntamente recomienda el uso de una persona externa a la empresa para realizar este proceso ya que aumenta las probabilidades de efectividad en el proceso pues si el plan estratégico es realizado por un empleado interno tiende a poner más atención en los problemas de hoy, cuestión que sesga el proyecto,

además una persona interna tiende a evitar el cambio dentro de la empresa y éste en varios casos puede ser necesario para el bien de la empresa en el largo plazo. (Fick, Bob, 2003)

En conclusión SBDC establece que un plan estratégico provee a la compañía una dirección clara junto con los pasos necesarios para alcanzar su misión. (Fick, Bob, 2003)

Por otro lado, la famosa compañía General Electric, ha utilizado métodos de planeación estratégica desde 1950 y actualmente lo sigue haciendo. La compañía establece que en primer lugar la planeación estratégica no se puede quedar estática a través del tiempo, debe de evolucionar a medida que lo hace la empresa y en segundo lugar, que el involucramiento del CEO en su desarrollo es esencial para asegurar el éxito del proyecto. (Elsevier Sciens Publishing, 2008).

Otra empresa que utiliza planeación estratégica es RACC automóvil club, Fundación sin ánimo de lucro que promueve la movilidad sostenible realizando estudios, campañas y acciones de formación y de asesoramiento. Su objetivo es influir positivamente en la actitud de los automovilistas, proteger los intereses de los usuarios y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en relación con la movilidad. (<http://www.racc.es>). RACC dice que la planeación estratégica para ellos es el pegamento que alinea a la organización con la visión. (Elsevier Sciens Publishing, 2008).

Así como estas empresas, existen otras tantas que hoy en día utilizan el proceso de planeación estratégica pues les representa muchos beneficios para su empresa.