

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN  
EL PROCESO GERENCIAL DE UNA EMPRESA”.**

Realizado por:

Fermín R., Melissa

Higuerey C., Carla V.

**Monografía de Grado presentada ante la Universidad de Oriente como  
Requisito Parcial para optar al Título de:**

**INGENIERO CIVIL**

**BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2009**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN  
EL PROCESO GERENCIAL DE UNA EMPRESA”.**

**Realizado Por:**

---

**Fermín R., Melissa**

---

**Higuerey C., Carla V.**

**Revisado y Aprobado Por:**

---

**Prof. Luisa Torres  
Asesor Académico**

**BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2009**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL**



**“IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN  
EL PROCESO GERENCIAL DE UNA EMPRESA”.**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

Prof. Torres Luisa

**Jurado Principal**

---

Prof. Hidalgo Esteban

**Jurado Principal**

---

Prof. Montejo Enrique

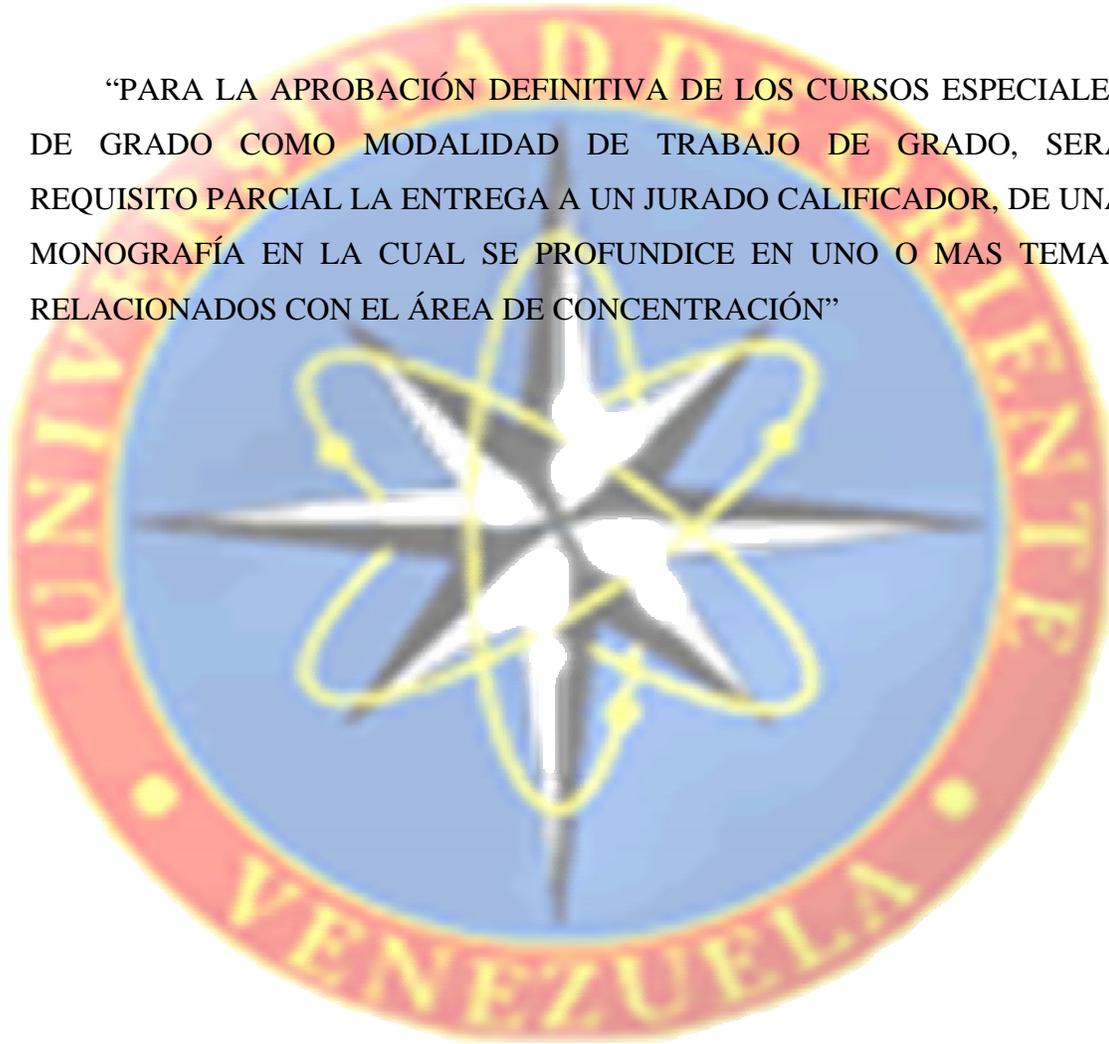
**Jurado Principal**

**BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2009**

## RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 57 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“PARA LA APROBACIÓN DEFINITIVA DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO COMO MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO, SERÁ REQUISITO PARCIAL LA ENTREGA A UN JURADO CALIFICADOR, DE UNA MONOGRAFÍA EN LA CUAL SE PROFUNDICE EN UNO O MAS TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE CONCENTRACIÓN”



## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser mi fuerza, los mejores consejeros y amigos. Todos mis éxitos son para ustedes, a quienes debo toda la enseñanza que recibí. Me han dado las alas que necesitaba para volar.

Gracias por tanto.

*MELISSA FERMIN R.*

## DEDICATORIA

**A mi madre Aida de Higuerey** por darme la vida, ayudarme a crecer, acompañarme durante todo este tiempo, entenderme y apoyarme, regañarme en los momentos justos y lo más importante enseñarme los valores y principios necesarios para ser una mejor persona cada día. Por todo esto y más, le regalo la satisfacción de saber que realizó un excelente rol de madre y tiene una hija profesional.

**A mi Padre Luis Higuerey** (†) quien aunque no estuvo presente físicamente, jamás faltó espiritualmente, estoy segura que desde donde está siempre me acompañó, cuidó y brindó la fuerza para no dejarme caer cuando sentía que no podía mas.

**A mi hermana Claudia Higuerey** por ayudarme en todo momento y darme aliento en las situaciones difíciles que se me presentaron.

*Carla V. Higuerey C.*

## AGRADECIMIENTOS

Primero que nada le agradezco a Dios por guiar todos mis pasos, darme salud y fortaleza y acompañarme y protegerme siempre.

A los amigos que me ayudaron a lo largo de toda mi carrera: Johanis, Vanesa, Cruz, Carlos, Fadia, Sandra, Rosmar, Yurelys, Elsa, Olys, quienes de una u otra forma siempre estuvieron ahí.

A mi compañera de tesis y amiga durante muchos años Carla Higuerey.

A la señora Aída y a Claudia Higuerey por abrirme las puertas de su casa y tratarme como un miembro más de su familia durante todos estos años.

A mi asesor académico, por su dedicación y paciencia, un ejemplo a seguir la profesora Luisa Torres.

A mi familia, mis abuelos, primos, tíos, cuñadas quienes me han apoyado en todo momento. Algunos están aquí conmigo y otros en mi recuerdo, sin importar donde estén les doy las gracias por todas sus bendiciones.

A Miguel Andrés mi mejor amigo por más de 10 años, mi compañero, mi apoyo, mi amor, gracias por formar parte de mi vida.

Y a quienes nunca dudaron que lograría este triunfo: mis padres Rafael Fermín y Liliana Rodríguez y mi hermano Daniel Fermín por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida.

A todas las personas que estuvieron presentes de una u otra forma en todos estos años.

A Todos muchas gracias de todo corazón.

*MELISSA FERMIN R.*

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por regalarme el entendimiento, salud y fortaleza para lograr esta meta.

A **mi madre Aida de Higuerey**, por estar siempre allí, haberme ayudado, guiado, cuidado y soportado.

A **mi Padre Luis Higuerey** por haberme dejado un gran ejemplo de responsabilidad, seriedad, honestidad y compromiso.

A **mi hermana Claudia** por su compañía y ayuda desde que tengo vida.

A **mis Abuelos Carmen y Ramón**, por consentirme y regalarme tanto amor desde que nací.

A **mi Abuela Librada** por trasmitirme tanta paz cuando la tenia cerca y enseñarme que a mantener siempre una sonrisa y contagiar a los demás con ese espíritu.

A **mi Prima Siara López** por haber sido una segunda hermana para mí, haberme distraído en momentos de presión, apoyarme y aconsejarme en situaciones difíciles.

A **mis tíos Rosa, Omar, Eduardo, Jesús, María, Daine**, por siempre estar pendientes, por su gran cariño y apoyo.

**A mi amiga y compañera de tesis Melissa Fermín** por su gran paciencia y ayuda durante toda la carrera.

**A mis buenos amigos Roque Valero y Delvalle Salazar** por brindarme apoyo incondicional y haberme regalado muy gratos momentos.

**A mis compañeros de estudio Delimar, Daniel, Omar, Fadia, Cruz, Juan, José, Suleman,** por haber compartido conmigo sus conocimientos y regalarme momentos muy agradables.

**A la Profesora Luisa Torres** por su ayuda, compromiso, seriedad, responsabilidad y disposición para formar futuros profesionales exitosos.

A todas aquellas personas que de alguna manera se hicieron sentir y formaron parte de este logro... Gracias!

*Carla V. Figuerey C.*

## **RESUMEN**

La Planificación Estratégica es una herramienta que define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, es decir, se traza un objetivo y luego se pautan pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirse, facilitan un poco más el logro de ese gran objetivo. El objetivo es lo que se llama “Visión”, pero antes de trazarse se debe tener clara la “Misión” (¿qué somos?). Una vez conocido que somos y cual es la gran meta que queremos alcanzar, se planifican los pasos que se deben seguir para lograr la visión, estos pasos es lo que se denomina “Estrategias”.

# INDICE

<b>RESOLUCIÓN.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XVI</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.2. OBJETIVOS .....	17
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	17
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.3    SISTEMA DE VARIABLES.....	17
1.3.1 <i>Definición Conceptual</i> .....	18
1.3.2 <i>Definición operacional</i> .....	19
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UNA EMPRESA.....	21
2.1.1 <i>Evolución Histórica de la Planificación Estratégica</i> .....	21
2.1.2 <i>Definición de Planificación Estratégica de una Empresa</i> .....	23
2.1.3 <i>Estrategia Empresarial</i> .....	24
2.1.3.1. <i>Estrategias Ofensivas o de Crecimiento</i> .....	24
2.1.3.2. <i>Estrategias Defensivas</i> .....	26
2.1.3.3. <i>Estrategias Concéntricas</i> .....	26

2.1.3.4. Estrategias Genéricas .....	27
2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica .....	28
2.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	29
2.2.1 Formulación de la Estrategia.....	29
2.2.1.1. Formulación de las Metas.....	30
2.2.1.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.....	30
2.2.1.3. Análisis del Ambiente .....	31
2.2.1.3.1. Análisis Externo .....	32
2.2.1.3.2. Análisis Interno .....	33
2.2.1.4. Toma de Decisiones Estratégicas .....	34
2.2.1.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas.....	35
2.2.1.4.2. Evaluación de Opciones Estratégicas .....	35
2.2.1.4.3. Selección de Alternativas Estratégicas .....	36
2.2.2 Implementación de la Estrategia.....	36
2.2.2.1. Diseño de una Estructura Organizacional.....	37
2.2.2.2. Diseño de Sistema de Control.....	37
2.2.2.3. Adecuación de la Estrategia, la Estructura y los Controles.....	38
2.2.2.4. Manejo del Conflicto, las Políticas y el Cambio.....	38
2.2.3 Evaluación de la Estrategia .....	39
2.3 MATRIZ FODA COMO HERRAMIENTA ÚTIL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA.....	40
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>44</b>
3.1. CONCLUSIONES .....	44
3.2. RECOMENDACIONES.....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO .....</b>	<b>48</b>

## **LISTA DE TABLAS**

<b>TABLA 1.1 IDENTIFICACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b>	<b>18</b>
<b>TABLA 1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>20</b>
<b>TABLA 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DE LAS DÉCADAS .....</b>	<b>23</b>
<b>TABLA 2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>28</b>
<b>TABLA 2.3. COMPONENTES DE LA MATRIZ FODA .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 2.4. USO DE LA MATRIZ FODA .....</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 2.5. ESTRATEGIAS USADAS EN LA MATRIZ FODA .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUCCIÓN

Así como toda persona se traza metas personales a lo largo de su vida también es necesario hacerlo para cualquier unidad de trabajo, departamento o empresa y para lograrlo es necesaria la Planificación Estratégica.

En la actualidad son muchas las empresas que tienen que enfrentar el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? y no saben, es aquí donde surge la necesidad de aplicar la Planificación Estratégica como técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta.

La Planificación Estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. Debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen. Debe permitir entender los cambios e internalizarlos. Y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

El rol de la alta gerencia es cada vez más relevante, y es la causa visible del éxito. La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro. Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento), se le reconoce un carácter estratégico, puesto que no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si

es posible, cambiar su destino. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer la importancia de la Planificación Estratégica para el proceso gerencial de una empresa, ya que las mismas se encuentran sumergidas en un mundo de constantes cambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, del entorno y deben estar preparadas para afrontarlos. Para ello se realizó una recopilación de material bibliográfico de manera que se ofrece información razonable, clara, concreta y completa, que permite dar soluciones al problema que se plantea.

La estructuración que se muestra a continuación, es en capítulos, se fundamenta en definir cada uno de los pasos a seguir antes, durante y después de la Planificación Estratégica para garantizar la eficacia y eficiencia de una gestión gerencial.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

Según Bohlander, Snell y Sherman (2004): “Las organizaciones utilizan la planificación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos” (Pág. 123). Al identificar valor en cosas que nadie hace o agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen, al entender los cambios e internalizarlos como resultado se puede crear un plan estratégico.

Benjamin Tripier, Consultor Gerencial con más de 20 años de experiencia explica, que la planificación estratégica pasó de ser una actividad reservada a unos pocos, a convertirse en una actividad de esfuerzos compartidos, a través de la cual se busca el compromiso y la identificación, así como se refuerza el liderazgo. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la planificación estratégica, no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Este proceso se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio de forma inteligente.

Para alcanzar el éxito de una empresa y mantenerlo no basta con desearlo, es necesario contar con un plan de acción, una guía ampliamente adaptable a las circunstancias. La acción llevará con más calidad, eficiencia y efectividad al éxito buscado si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar y de cómo lograrlo.

De acuerdo a un artículo publicado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales en el año 2004, la importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente basados en las experiencias pasadas, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa pueda ser, siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

El éxito de todo proceso gerencial esta estrechamente ligado a una buena planificación estratégica y aun sabiendo esto, son muchas las empresas que dentro del mismo no aplican adecuadamente esta herramienta y sufren las consecuencias, al no alcanzar las metas esperadas, es por ello que se elabora la siguiente investigación con el propósito de explicar detalladamente cada una de las etapas que se deben seguir en éste proceso, con el uso de la matriz FODA como herramienta para el análisis de las situaciones internas y externas que influyen en el funcionamiento de una empresa. Además se pretende proporcionar a los lectores una metodología clara y sencilla que pueda ser ajustada a cualquier organización, garantice la visualización de la misma en su totalidad, equilibre los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuya los recursos humanos y financieros para obtener resultados óptimos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Establecer la importancia de la Planificación Estratégica para el proceso gerencial eficaz de una empresa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Definir Planificación Estratégica de una empresa.
2. Describir el proceso de Planificación Estratégica.
3. Reconocer la necesidad de la matriz FODA como herramienta útil en la Planificación Estratégica de una empresa.

## **1.3 Sistema de Variables**

En esta sección se presenta tanto la definición conceptual como la operacional de las variables desarrolladas que permiten establecer la importancia de la planificación estratégica para el proceso gerencial eficaz de una empresa.

Tamayo (2007), define a la variable como: “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (p.84).

Tomando en cuenta lo anterior, se establece que la definición que se le da a cada variable en esta sección, será la definición que se aplicara a lo largo de todo el desarrollo de la monografía.

### 1.3.1 Definición Conceptual

La definición conceptual es la definición que conocemos a través de diccionarios y textos especializados, que facilitan la comprensión de las variables, y permite su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.

De acuerdo a esto, definimos conceptualmente las variables de la siguiente manera:

Tabla 1.1 Identificación y Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Definir Planificación Estratégica de una empresa	Planificación estratégica de una empresa	La planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación
Describir el proceso de Planificación Estratégica.	Proceso de Planificación Estratégica.	El proceso de planificación estratégica consiste en el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrollar planes

		detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, además decidir qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.
Reconocer la necesidad de la matriz FODA como herramienta útil en la Planificación Estratégica de una empresa.	La matriz FODA como herramienta útil en la Planificación Estratégica de una empresa.	La Matriz FODA es una herramienta conceptual que facilita la determinación de las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas de una empresa

Fuente: Elaborado por las autoras (2009)

### 1.3.2 Definición operacional

La definición operacional es la que se realiza luego de haber identificado las variables conceptuales, para describir los procedimientos a realizar en la medición de las mismas.

En el siguiente cuadro, se muestra la operacionalización de las variables desglosadas hasta su última categoría, con el objeto de alcanzar una aproximación más cercana al tema de esta investigación.

Tabla 1.2. Operacionalización de las Variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Planificación estratégica de una empresa.	Gerencial.	Definición.
Proceso de Planificación Estratégica.	Gerencial.	Misión y Visión de la Empresa.  Etapas de la planificación Estratégica.
La matriz FODA como herramienta útil en la Planificación Estratégica	Gerencial.	Fortalezas de la Empresa.  Oportunidades de la Empresa.  Debilidades de la Empresa.  Amenazas de la Empresa.  Seguimiento y control de la metas de la Empresa.

Fuente: Elaborado por las autoras (2009)

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Planificación Estratégica dentro de una Empresa

##### 2.1.1 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica

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

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

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *La Teoría del Juego*, "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con

el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planificación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los 60', el estilo de Planificación Estratégica ha pasado por varias fases, las cuales se resumen a continuación:

Tabla 2.1 Planificación Estratégica a través de las Décadas

<b>Década del 60'</b>	<b>Década 70'</b>	<b>Principios 80'</b>	<b>Década de los 90'</b>
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales

**Fuente:** Universidad Centroamericana UCA- Nicaragua (2003)

### 2.1.2 Definición de Planificación Estratégica de una Empresa

De acuerdo al criterio de diferentes autores la Planificación Estratégica de una empresa se puede definir de diversas formas, entre ellas:

García Echeverría (1994), expresa lo siguiente:

La planificación estratégica puede considerarse como el instrumento de cálculo económico al objeto de poner a disposición información para dirigir estratégicamente la empresa. La planificación estratégica trata de definir tanto para la empresa como globalidad, como para cada una de las unidades estratégicas de negocio, la valoración de sus potenciales de mercado (Pág. 254).

Para París Roche (1998) “La planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica” (Pág. 58).

David (2003), señala:

La planificación estratégica es un proceso que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito (Pág. 18).

### 2.1.3 Estrategia Empresarial

Es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles de una empresa, con el fin de modificar el equilibrio competitivo y volver a estabilizarlo a favor de ésta.

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos.
2. El plan de acción en el ámbito de la empresa total y en el ámbito de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Dentro de la estrategia empresarial pueden distinguirse cuatro clases de estrategias, ellas son:

#### 2.1.3.1. Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

- **Concentración:** Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto. Para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, ejemplo: Producción de Software para negocios.

- **Diversificación Concéntrica:** Cuando la empresa decide incrementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización

primaria. Continuando con el ejemplo anterior la empresa decide producir equipos de oficina.

- **Integración Vertical:** Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo) ejemplo: producir su materia prima, o su red de distribución.

- **Diversificación de Conglomerados:** Cuando una empresa especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios no relacionados con su primera actividad. Ejemplo: la empresa decide entrar en el negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial.

- **Adquisiciones:** Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente.

- **Fusiones:** Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el afecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida.

- **Operaciones Conjuntas:** Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola. Ejemplo: Construcción de Aeropuertos o Carreteras.

- **Innovación:** Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.

- **Alianzas Estratégicas:** La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.

### 2.1.3.2. Estrategias Defensivas

Se aplica para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro:

- **Reducción:** Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado.

- **Desinversión:** Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión.

- **Liquidación:** Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia, que ya, no es posible recuperar su tarea empresarial.

- **Recuperación:** Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

### 2.1.3.3. Estrategias Concéntricas

Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyan la vida organizacional. Entre ellas:

- **Innovación:** Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.

- **Enfoque en el Cliente:** Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

- **Capacidad de Aprendizaje:** Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

#### 2.1.3.4. Estrategias Genéricas

Las estrategias corporativas también pueden ser globales, ellas señalan la dirección por áreas en la organización, los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones que desean tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado:

- **Productividad laboral:** Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.

- **Modernización tecnológica:** Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico, la existente debe ser usada más eficientemente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.

- **Orientación al Mercado:** Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.

- **Comercio Internacional:** Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

#### 2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

Tabla 2.2. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación” quiere decir que los	El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la

administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización esta tratando de lograr.	forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.
---	--

**Fuente:** Universidad Nacional de Colombia (2003)

## 2.2 El Proceso de Planificación Estratégica

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planificación estratégica en las empresas; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas:

### 2.2.1 Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo (visión), generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

### **2.2.1.1. Formulación de las Metas**

Este primer paso del proceso de la planificación implica comprender la Misión de la empresa y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar ésta. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa? La misión expone el por qué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la empresa espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las empresas con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

### **2.2.1.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia**

Luego de definir la misión de la empresa y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la empresa y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la

presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la empresa no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la empresa. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización.

Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales. Para determinar la estrategia actual de su empresa, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?

¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

### **2.2.1.3. Análisis del Ambiente**

Luego de definir las metas de la empresa, los objetivos y la estrategia actual se deben identificar que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos.

La finalidad del análisis del ambiente consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una empresa la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis permite descubrir las oportunidades disponibles para la empresa y las amenazas que enfrenta.

Esto quiere decir que éste es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planificación estratégica de una empresa.

Este paso se puede clasificar en dos tipos de análisis:

#### **2.2.1.3.1. Análisis Externo**

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la empresa), el ambiente nacional y el macro ambiente (más amplio).

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la empresa, que incluye la posición competitiva de la empresa central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### **2.2.1.3.2. Análisis Interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la Empresa. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa.

Son las actividades que puede controlar la empresa y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia,

finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la empresa en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planificación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

En esta etapa se observa cómo las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una empresa.

#### **2.2.1.4. Toma de Decisiones Estratégicas**

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con sus oportunidades y amenazas externas generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una empresa con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas se refieren a:

#### **2.2.1.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas.**

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

#### **2.2.1.4.2. Evaluación de Opciones Estratégicas**

Criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.
-

Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la empresa sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

#### **2.2.1.4.3. Selección de Alternativas Estratégicas**

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su empresa. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la empresa.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por lo tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan.

Por el contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

#### **2.2.2 Implementación de la Estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la planificación estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

#### **2.2.2.1. Diseño de una Estructura Organizacional**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la empresa necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una empresa.

Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una empresa en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una empresa y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones analizadas cuestionan si una empresa debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la empresa en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

#### **2.2.2.2. Diseño de Sistema de Control**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción, hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una empresa también

necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

### **2.2.2.3. Adecuación de la Estrategia, la Estructura y los Controles**

Si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una empresa se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una empresa por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

### **2.2.2.4. Manejo del Conflicto, las Políticas y el Cambio**

Aunque en teoría el proceso de planificación estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las empresas. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una empresa tienen sus propias agendas y típicamente conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí y lograr una mayor participación en los recursos finitos de la empresa.

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el

poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la planificación estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una empresa.

### **2.2.3 Evaluación de la Estrategia**

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia, para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. Las dos preguntas más importantes del control estratégico son:

¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

¿Se están logrando los resultados deseados?

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las empresas complacientes caen en decadencia.

### 2.3 Matriz FODA como Herramienta Útil en la Planificación Estratégica de una Empresa

La matriz FODA es una herramienta muy útil en la planificación estratégica de una empresa pues es utilizada para hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Según Hunger (2007): “La Matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían” (Pág. 144).

Tabla 2.3. Componentes de la Matriz FODA

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

**Fuente:** Elaborado por las autoras (2009)

El análisis que se hace a través de la Matriz FODA establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar los puntos fuertes y débiles propios de la organización, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la Empresa, puntos claves que son compilados y analizados gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto que en ese momento se quiera desarrollar en el entorno concreto en que este se tiene que llevar a cabo.

Un primer paso, consiste en analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto, y posteriormente determinar las variables o factores de éxitos apropiados a utilizar.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes. Ejemplo:

Tabla 2.4. Uso de la Matriz FODA

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Realizar un listado de las fortalezas	<b>Debilidades (D)</b> Realizar un listado de las debilidades
	<b>Oportunidades (O)</b> Realizar un listado de las oportunidades	<b>Estrategias FO</b> Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades
	<b>Estrategias DO</b> Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades	<b>Estrategias DA</b> Minimizar debilidades y las evitar amenazas
<b>Amenazas (A)</b> Realizar un listado de las amenazas	<b>Estrategias FA</b> Usar fortalezas para evadir amenazas	

**Fuente:** Elaborado por las Autoras (2009)

Donde:

FO: Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

DO: Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

FA: Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

DA: Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

En la matriz FODA se hace el análisis del entorno para descubrir las Amenazas y las Oportunidades. Mientras que se realiza el diagnóstico del proyecto para descubrir las Fortalezas y Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se pueden adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término. Lo cual sería de la siguiente forma:

Tabla 2.5. Estrategias usadas en la Matriz FODA

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias de Orientación
<b>Amenazas</b>	Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia

**Fuente:** Elaborado por las Autoras (2009)

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada 1 cuadrante. Es decir, si se elige el cuadrante (Fortalezas - Amenazas) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación pueden derivarse. Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas. Las estrategias ofensivas son la posición ideal (rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos). Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias. Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada. Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

Para que el análisis de la Matriz FODA sea verdaderamente una herramienta útil de diagnóstico, se debe realizar teniendo en cuenta las peculiaridades del proyecto y las informaciones disponibles.

Es por esto que hay que tener en cuenta lo importante que es la construcción de una matriz FODA en la planificación estratégica de una empresa, puesto que constituye una especie de escenario del presente en un medio dinámico y cambiante; esta herramienta debe ser adecuadamente complementada con técnicas de proyección para lograr una adecuada perspectiva del futuro desarrollo de la empresa.

Es una herramienta objetiva, práctica y viable que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las empresas la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

## **CAPITULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1. Conclusiones**

En las empresas del entorno, la planificación es una actividad administrativa cuya importancia no ha sido reconocida, debido principalmente a que muchos negocios han permanecido en el mercado con dirigentes que han tomado decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo en procesos cansados de análisis y que requieren de información que es muy posible que no se cuente ni dentro ni fuera de la institución.

La planificación estratégica no es la solución a todos los males de una empresa. Es una herramienta de clase mundial que tiene un propósito y lo cumple muy satisfactoriamente si se utiliza cuando y como es requerido.

La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos de la empresa; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

La planificación estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

El proceso de planificación estratégica permite que la empresa pueda emprender actividades e influir en ellas y, por ende, pueda controlar su destino.

Durante el proceso de planificación, la participación tanto de los gerentes como de los empleados en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias es clave para lograr el compromiso con los cambios que se requieren.

La planificación consiste en determinar los objetivos de la empresa y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia y asigna prioridades en el destino de los recursos.

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la empresa con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

### **3.2. Recomendaciones**

Para que una empresa sea exitosa debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante y revisar sus planes estratégicos periódicamente (por lo menos una vez al año).

Para lograr un buen desempeño se requiere elegir la mejor estrategia.

Se recomienda la utilización de software y técnicas de simulación de escenarios, ya que estos pueden ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.

El éxito del proceso de planificación radica en el valor de la información con que cuenta la organización en el momento de tomar decisiones.

Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, se recomienda el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. David, F. **“La Gerencia Estratégica”**. 3era Edición, Editorial Legis, Colombia, (1990).
2. García, S. **“Introducción a la economía de la empresa”**, Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid España, (1994).
3. Bohlander, S., Sherman, A., Snell, S. **“Administración de recursos humanos”**, Decimosegunda edición, Editorial Color S.A., México, (2004).
4. Tamayo, T. **“Diccionario de la Investigación Científica”**, 2da edición, Editorial Limusa, México, (2004).
5. París, F. **“La planificación estratégica en las empresas deportivas”**, Editorial Paidotribo, Barcelona – España, (1998).
6. David, F. **“Conceptos de planificación estratégica”**, Editorial Prentice Hall S.A., México, (2003).
7. El **Prisma, Portal para investigadores y Profesionales**. [On-line]. Disponible en: <http://www.elprisma.com>
8. Ponce Talancón, H. **“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”**, Septiembre 2006. Texto completo disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO**

<b>TÍTULO</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO GERENCIAL DE UNA EMPRESA.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Fermín R., Melissa</b>	<b>CVLAC: 16.173.844 E MAIL: picarquin@hotmail.com</b>
<b>Higuerey C., Carla V.</b>	<b>CVLAC: 18.298.598 E MAIL: carla_higuerey@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Planificación Estratégica, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, visión, misión.

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias aplicadas	Ingeniería Civil

### RESUMEN (ABSTRACT):

La Planificación Estratégica es una herramienta que define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, es decir, se traza un objetivo y luego se pautan pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirse, facilitan un poco más el logro de ese gran objetivo. El objetivo es lo que se llama “Visión”, pero antes de trazarse se debe tener clara la “Misión” (¿qué somos?). Una vez conocido que somos y cual es la gran meta que queremos alcanzar, se planifican los pasos que se deben seguir para lograr la visión, estos pasos es lo que se denomina “Estrategias”.

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

### CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Torres M. Luisa C.	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	8.217.436			
	E_MAIL	torresl62@gmail.com			
	E_MAIL				
Montejo A, Enrique.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.279.503			
	E_MAIL	emontejo@cantv.net			
	E_MAIL				
Hidalgo, Esteban	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	12.575.113			
	E_MAIL	Ehidalgo21@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

### FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	12	8
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

### ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Planificación Estratégica.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H  
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u  
v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

### ALCANCE

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

### TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Civil

### NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

### ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Civil

### INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente/Núcleo Anzoátegui

## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

### **DERECHOS**

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

**Fermín R., Melissa**

**AUTOR**

**Higuerey C., Carla V.**

**AUTOR**

**Torres M., Luisa C.**

**TUTOR**

**Hidalgo, Esteban**

**JURADO**

**Montejo A., Enrique B.**

**JURADO**

**Saab, Yasser**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**