



# UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA  
COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DE  
MORELIA”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**SALVADOR HERRERA HERRERA**

***ASESOR DE TESIS: DR. FEDERICO GONZALEZ SANTOYO***

**MORELIA, MICHOCAN, AGOSTO DEL 2006**

# ÍNDICE

CONTENIDO	PAGINA
AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
ANTECEDENTES	3
CAPITULO I MARCO DE REFERENCIA.	
1.1 Generalidades	6
1.1.1 El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica	6
1.2 Estado Actual del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.	12
1.2.1 Infraestructura física del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	13
1.2.2 Localización geográfica.	14
1.2.3 Perfil profesiográfico.	14
1.2.4 Organigrama del Instituto Tecnológico del valle de Morelia	15
1.2.5 Matricula e Índices de reprobación y deserción.	16
1.3 Situación Problema	18
1.4 Justificación del Trabajo	20
1.5 Objetivos del Trabajo:	21
1.6 Materiales y Métodos	21
1.7 Metodología	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Concepto de planeación	23
2.2 Importancia de la planeación	25
2.3 Propósitos de la planeación	26
2.4 Estrategia	27
2.4.1 Proposición de un concepto estratégico	30
2.5 Conceptos de planeación estratégica	31
2.5.1 Definiciones	32
2.5.2. ¿Por qué planeación estratégica?	33

2.5.3	Características de la planeación estratégica.	34
2.6	¿Que es la planeación estratégica?	35
2.7	Lo que no es la planeación estratégica	37
2.8	Las estrategias competitivas genéricas	40
2.8.1	El liderazgo en costos totales bajos	40
2.8.2	La diferenciación	41
2.8.3	El enfoque	42
2.9	Competitividad	43
2.9.1	Concepto de competitividad sistémica	45
2.9.2	La competitividad como cambio del paradigma	47
<b>CAPÍTULO III PLAN ESTRATÉGICO</b>		
3.1	Identificación de Expectativas.	58
3.2	Definición de Supuestos.	58
3.3	Construcción de Escenarios	60
3.4	Análisis FODA	61
3.4.1	Técnica FODA	62
3.4.2	Metodológica para el Desarrollo de la Técnica FODA	63
3.4.2.1	Integración del Equipo.	64
3.4.2.2	Diseño de la Agenda de Trabajo	65
3.4.2.3	Sesión de Trabajo (Lluvia de Ideas).	65
3.4.2.4	Selección y Análisis de Problemas.	66
3.4.2.5	Ordenamiento de los Problemas.	69
3.4.2.6	Evaluación de los Problemas.	70
3.4.2.7	Selección de los Problemas	71
3.5	Definición y Desarrollo de la Misión y Visión	72
3.5.1	Misión	72
3.5.1.1	Importancia de la Misión	73
3.5.1.2	Metodología para Determinar la Misión	74
3.5.1.3	¿Cómo Formular La Misión?	76
3.5.1.4	La declaración de la misión.	78

3.5.2	Visión	79
3.5.2.1	Planteamiento de la Visión	79
3.5.2.1.1	Características de la visión:	81
3.6	Establecimiento de objetivos, estrategias y políticas generales	81
3.6.1	Objetivos.	81
3.6.2	Estrategias.	83
3.6.2.1	Clasificación de las Estrategias.	83
3.6.2.1.1	Estrategias del producto.	85
3.6.2.1.2	Estrategias de mercado.	86
3.6.2.1.3	Estrategias financieras.	86
3.6.3	Políticas.	87
3.6.3.1	Características de las políticas.	87
3.6.3.2	Clasificación de las políticas por su origen.	87
3.6.3.3	Ejemplos de Políticas.	88
3.7	Identificación del Negocio.	89
3.8	La Matriz de Crecimiento-Participación.	90
3.9	La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio	94
3.9.1	Limitaciones de ésta técnica.	99
3.10	Opciones Estratégicas.	99
3.11	Jerarquización de Estrategias.	102
3.12	Integración del Plan Estratégico.	104
3.12.1	Análisis Consistencia:	104
3.12.2	Integración del Plan Estratégico.	105
3.12.3	Control del Plan Estratégico.	105
<b>CAPÍTULO IV MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA</b>		
<b>LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL</b>		
<b>VALLE DE MORELIA.</b>		
4.1	Introducción	108
4.2	Requisitos para el éxito del proceso	109
4.3	Marco normativo para la elaboración del Plan Estratégico del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	110
4.4	Las actividades del modelo de planeación estratégica	110

4.5	Definiciones	111
4.6	Esquema y terminología del plan	114
4.6.1	Misión, Visión Y Valores	114
4.6.2	Análisis y Diagnóstico	114
4.6.3	Objetivos, Líneas de Actuación y Proyectos	115
4.6.4	Ejes Estratégicos	116
4.7	Preparación del proceso de planeación estratégica.	118
4.7.1	Estructura Organizativa del Plan Estratégico Propuesto Para el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	120
4.8	Misión del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	121
4.9	Visión del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	123
4.10	Los Valores del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia	123
4.11	Análisis FODA:	124
4.12	Ejes Estratégicos del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.	126
4.13	Objetivos Estratégicos del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.	129
4.14	EJE 1. Excelencia Académica	130
4.15	EJE 2. Desarrollo Humano.	134
4.16	EJE 3. Vinculación y Extensión	135
4.17	EJE 4. Calidad y Eficiencia Administrativa	137
4.18	Evaluación del Plan Estratégico	142
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFÍA	145
	PAGINAS WEB CONSULTADAS	148

## RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS

### CUADROS

CUADRO: 1.1	Institutos Tecnológicos en Michoacán	11
CUADRO 1.2	Infraestructura	13
CUADRO 1.3	Perfil profesiográfico.	14
CUADRO 1.4	Matricula	16
CUADRO 2.1	Aspectos que indican la importancia de la planeación.	26
CUADRO 2.2	Propósitos de la Planeación.	27
CUADRO 2.3	Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.	34
CUADRO 2.4	Características de la planeación estratégica.	35
CUADRO 2.5	Las Esferas de la Innovación	47
CUADRO 2.6	Factores a considerar ante el cambio de paradigma	48
CUADRO: 2.7	Estilos de gestión y administración adecuados al cambio de paradigma	52
CUADRO 3.1	Componentes de un Análisis FODA	62
CUADRO 3.2	Selección y Análisis de Problemas	68
CUADRO 3.3	Ordenamiento de los Problemas	69
CUADRO 3.4	Evaluación de los Problemas	70
CUADRO 3.5	Selección de los Problemas	71
CUADRO 3.6	Guía Teórica para Determinar la Misión	76
CUADRO 3.7	Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado	96
CUADRO: 3.8	Valoración para la dimensión Posición Competitiva	97

## FIGURAS

FIGURA 1.1	Organigrama del (SNEST)	7
FIGURA 1.2	Ubicación de los Institutos Tecnológicos	8
FIGURA 1.3	Alumnos del (SNEST)	9
FIGURA 1.4	Profesores del (SNEST)	10
FIGURA 1.5	Mapa de Localización	14
FIGURA 1.6	Organigrama del ITVM	15
FIGURA 2.1	Factores determinantes de la competitividad sistémica	50
FIGURA 3.1	Desagregación del Plan	55
FIGURA 3.2	Proceso del plan	56
FIGURA 3.3	Implantación del plan	57
FIGURA 3.4	Etapas del Proceso de Análisis FODA	64
FIGURA 3.5	Matriz Crecimiento -Participación	92
FIGURA 3.6	Matriz 3x3	94
FIGURA 3.8	Matriz 3x3 Ejemplo	98
FIGURA 4.1	Esquema de la estructura del Plan Estratégico	117
FIGURA 4.2	Estructura organizativa (Fuente: elaboración propia)	121
FIGURA: 4.3	Desarrollo de la misión a través de los ejes estratégicos	127

# Dedicatoria

A dios por haberme permitido terminar este trabajo.

A mis padres quienes me infundieron la ética y el rigor que desde allá del cielo guían y cuidan mi transitar por la vida.

A mi querida esposa, Rosy, quien me ha gratificado permanentemente con su enorme apoyo, comprensión y entusiasmo.

A mis hijos Juan Salvador, José Roberto y Sarai por confiar y creer en mí.

A mis suegros por todo el apoyo recibido durante todos estos años a los cuales quiero y respeto.

A mis hermanos y hermanas por su confianza y cariño

# Agradecimientos

En el transcurso de la realización de esta tesis he recibido ayuda, apoyo y confianza de personas a las que quiero expresar mi agradecimiento.

Mi director de tesis, Doctor Federico González Santoyo, quien me han dado libertad para desarrollarla, y ha guiado, siempre con sugerencias, su progreso.

Al Instituto Tecnológico del Valle de Morelia en especial al Ingeniero Francisco Javier Jara García subdirector por su colaboración en el proceso de tramitación del año sabático para la realización de la presente tesis.

A la Dirección General de Educación Superior Tecnológica por concederme la oportunidad de obtener el grado por medio del programa de año sabático.

A mis compañeros de trabajo del Instituto Tecnológico del Valle Morelia por su apoyo y aliento que me brindaron para terminar este proyecto.

## **RESUMEN**

El propósito fundamental del presente trabajo es la elaboración de un Modelo de planeación estratégica para lograr la competitividad del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, para ello se hace una presentación completa y didáctica de los conceptos fundamentales de la Planeación Estratégica. Al interior de este estudio identificamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para saber como actuar ante ellas y como hacerlas favorables para el Instituto Tecnológico, también se determina la misión de la institución, su razón de ser, su visión que no es mas que la apreciación idealizada de lo que sus miembros desean del Instituto Tecnológico en el futuro y los valores, que son los principios de la institución y sus compromisos. Parte fundamental de este estudio es conocer los objetivos, metas, política y proyectos para hacer a las estrategias operativas. Posteriormente se propone el procedimiento para elaborar el Plan Estratégico y se explican cada una de las partes que lo conforman.

Con la aplicación del presente modelo se podrán mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno educativo.

Esta metodología, pretende llevar a cabo un cambio planificado, que permita el desarrollo integral del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia mediante la elaboración, ejecución y evaluación de planes y permitirá mejorar la posición competitiva de la institución contribuyendo a la efectividad institucional.

Para el logro de lo anterior se recomienda el fortalecimiento de la comunicación organizacional, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la institución e implantar la planeación estratégica en un sistema completo de mejora continua.

## **ABSTRACT**

The fundamental intention of the present work is the elaboration of a Model of planning strategic to obtain the competitiveness of the Technological Institute of the Valley of Morelia, for it a complete and didactic presentation becomes of the fundamental concepts of the Strategic Planning. To the interior of this study we identified the strengths, weaknesses, opportunities and threats to know like acting before them and like making them favorable for the Technological Institute, also the mission of the institution, its reason is determined of being, its vision that is not but that the idealized appreciation of which their members wish the future of the Technological Institute in and the values, that are the principles of the institution and their commitments. Fundamental part of this study is to know the objectives, I put, policy and projects to do to the operative strategies. Later the procedure sets out to elaborate the Strategic Plan and they explain each one of the parts that conform it. With the application of the present model advantages will be able to be maintained competitive systematically that they allow to reach, to maintain and to improve a position him in the educative surroundings. This methodology, tries to carry out a planned change, that the integral development of the Technological Institute of the Valley of Morelia by means of the elaboration allows, execution and evaluation of plans and will allow improving the competitive position of the institution contributing to the institutional effectiveness. For the profit of the previous thing the fortification of the organizational communication is recommended, as determining element in the fulfillment of the goals of the institution and to implant the strategic planning in a complete system of continuous improvement.

## **ANTECEDENTES**

La rápida y constante expansión de los mercados como fuerza de gran importancia económica, política y social es una de las características más relevantes de los años posteriores a la segunda guerra mundial, más adelante, ante la crisis económica mundial de los años setenta y la liberalización de los mercados concomitantes, se perfiló un nuevo proceso conocido como "globalización", que para la última década del siglo XX, aparece como el punto central de todos los discursos de política macro y microeconómica.

Este fenómeno se ha favorecido por las innovaciones tecnológicas en los campos de las telecomunicaciones, la ingeniería molecular y la microelectrónica. De manera particular, por la emergencia de la tecnología de la información que ha tenido un impacto decisivo en las formas de organización y gestión de la producción a nivel mundial.

Dicho de otra manera, a fines de siglo se lleva a cabo una reestructuración económica, social, política y organizacional de escala global que está afectando dos dimensiones de la experiencia humana: el tiempo y el espacio (**Berra, 95**).

Es decir, se establece una economía mundial que funciona como una unidad en tiempo real, donde los procesos de capital y de gestión, los mercados en general y el mercado de trabajo, los flujos de información y la tecnología, operan desde el espacio de la globalidad.

Estamos pues, en presencia de una economía global que no abarca a todos los países, regiones y ciudades del mundo, sino que interrelaciona sólo a ciertos actores y zonas específicas en un sistema favorecido por avanzadas estructuras de telecomunicación, transporte, computadoras y otros nuevos instrumentos tecnológicos (**Castells, 95**).

En suma, se gesta un nuevo mundo y una nueva visión de éste, aparecen nuevos valores, estructuras y relaciones. Bajo esta situación, los estudiosos de la administración han reconocido una gran turbulencia en el ambiente de operación de las organizaciones modernas. Una mayor complejidad de sus elementos, cambios acelerados e imprevisibles y

una gran incertidumbre asociada a ellos, por lo que se proponen medidas en todos los órdenes de la gestión, con la finalidad de contender de manera exitosa con ella.

Dentro de este contexto ambiental se impone la necesidad de conducir a las instituciones educativas bajo las ideas y conceptos de Planeación Estratégica. Esto es más que una técnica específica, un comportamiento y una actividad creativa que examina y analiza las fuerzas del medio y responde, para cerrar la brecha, entre lo que es ahora y lo que debe ser en el futuro. La Planeación Estratégica define los lineamientos para que los directivos formulen sus planes y programas concretos, que con el conjunto de operaciones y tiempo, cristalicen en los resultados esperados.

La planeación estratégica surge a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de **Ansoff (1965)**, Estrategias Corporativas.

En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (**Stanton, 1994**).

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiando con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto **Greg Bounds (1994)** señala:

Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo.

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (**Robert Grosse, 1992**).

## **CAPITULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA.**

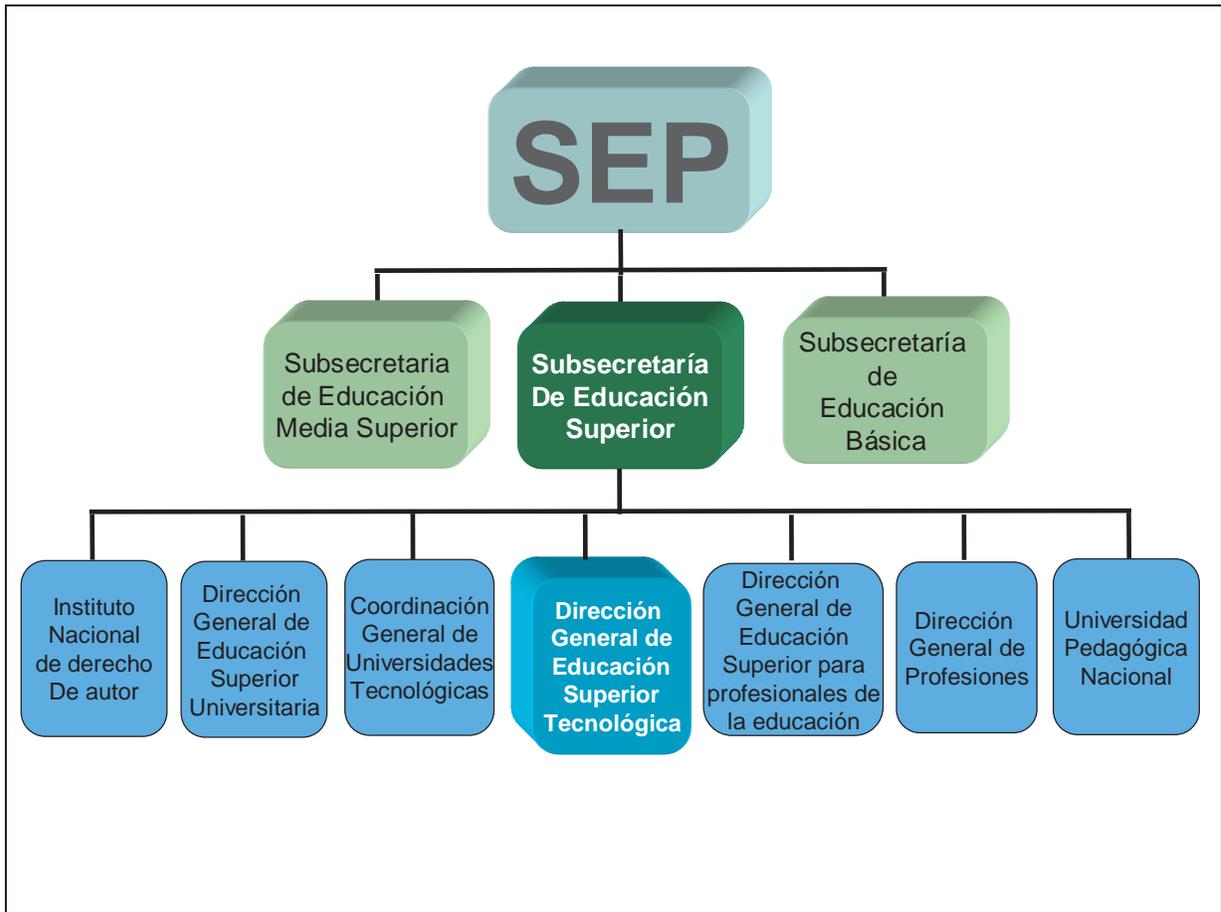
#### **1.1 GENERALIDADES**

##### **1.1.1 El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica**

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) está consolidado como un sistema de educación superior tecnológica de vanguardia a nivel internacional, y contribuye de manera destacada en el desarrollo sustentable de las regiones, en el fortalecimiento de la soberanía nacional y en el posicionamiento de México en el ámbito internacional.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, dependiente de la Subsecretaría de Educación Superior, está integrado por los Institutos Tecnológicos del Mar, Agropecuarios e Industriales. En él se fincan grandes esperanzas para el desarrollo soberano del país, pues sus instituciones están dedicados a al formación del capital intelectual, ético y propulsor capaz de generar, dirigir y operar proyectos viables y sustentables que transformen la riqueza de las diversas regiones geográficas de la nación en bienestar para la sociedad mexicana.

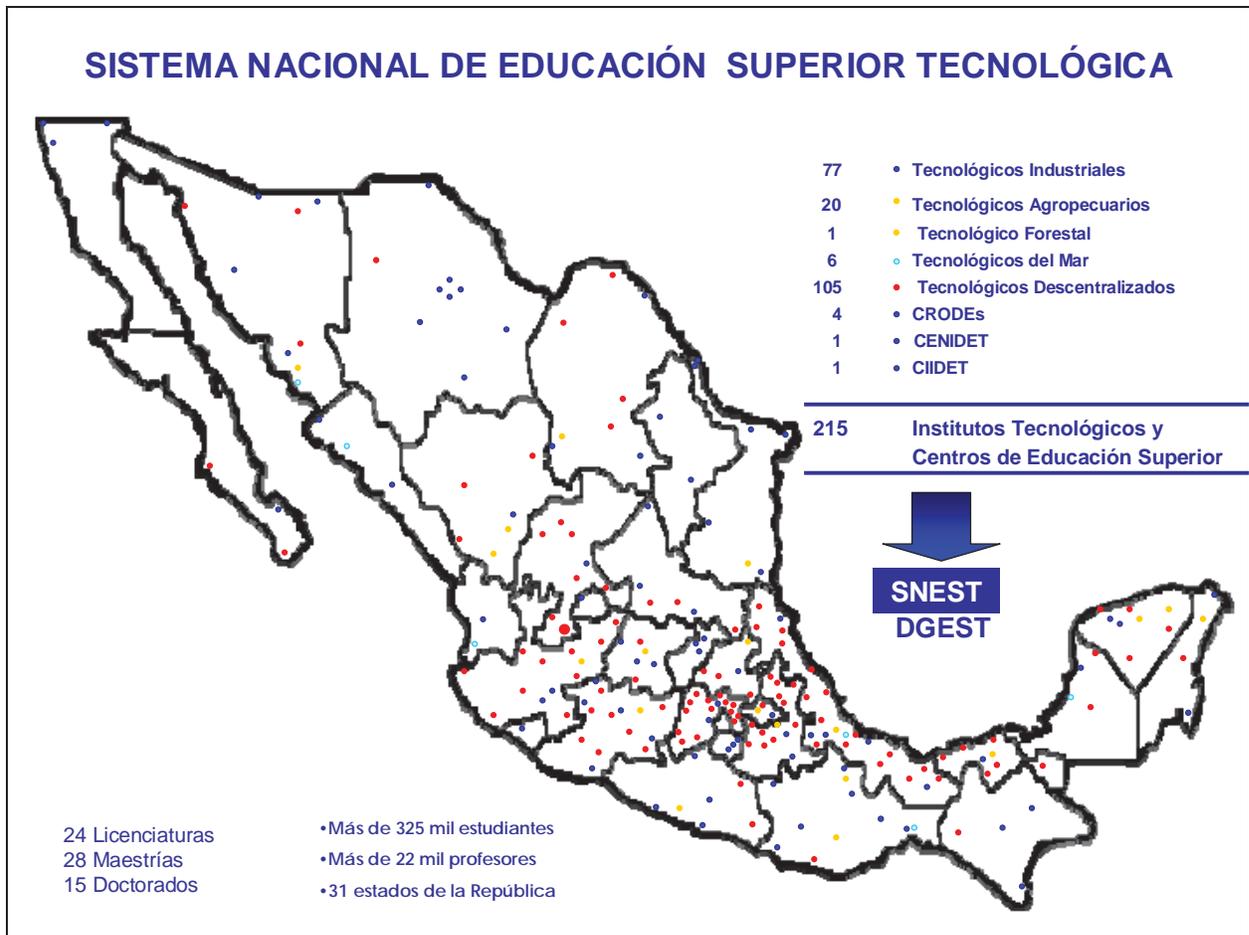
Para lograr ese objetivo fundamental, los Institutos Tecnológicos deben coordinarse con todos los sectores sociales para definir de manera clara los programas de trabajo que aseguren el éxito del proceso educativo, sobre todo en un país como el nuestro en el más del noventa por ciento de las plazas laborales en el sector formal son generadas por pequeñas y medianas empresas. Además las cambiantes condiciones socioeconómicas mundiales exigen a los Institutos Tecnológicos preparar a sus estudiantes con una visión cada vez más amplia para que sean capaces de enfrentar los nuevos esquemas del mundo global.



**FIGURA 1.1 Organigrama del (SNEST)**

(Fuente:[http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario\\_taller\\_propiedad\\_files/ponencias/LICDA\\_BLANDIA\\_OCHOA\\_MEXICO](http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario_taller_propiedad_files/ponencias/LICDA_BLANDIA_OCHOA_MEXICO).)

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) está formado por 216 Institutos Tecnológicos y Centros Especializados, distribuidos en el territorio mexicano. De ellos, 111 son de carácter federal (entre los que destacan 77 Institutos Tecnológicos Industriales, 20 Tecnológicos Agropecuarios, 1 Tecnológico Forestal, 6 Tecnológicos del Mar, y 1 Centro de Investigación en Recursos Naturales. A los mismos se unen 105 Tecnológicos Industriales Descentralizados



**FIGURA 1.2** Ubicación de los Institutos Tecnológicos

(Fuente: [http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario\\_taller\\_propiedad\\_files/ponencias/LICDA\\_BLANDIA\\_OCHOA\\_MEXICO](http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario_taller_propiedad_files/ponencias/LICDA_BLANDIA_OCHOA_MEXICO))

El SNEST atiende a una comunidad académica de 325.000 alumnos y más de 22.000 profesores, repartidos en los 31 estados de la República de México.

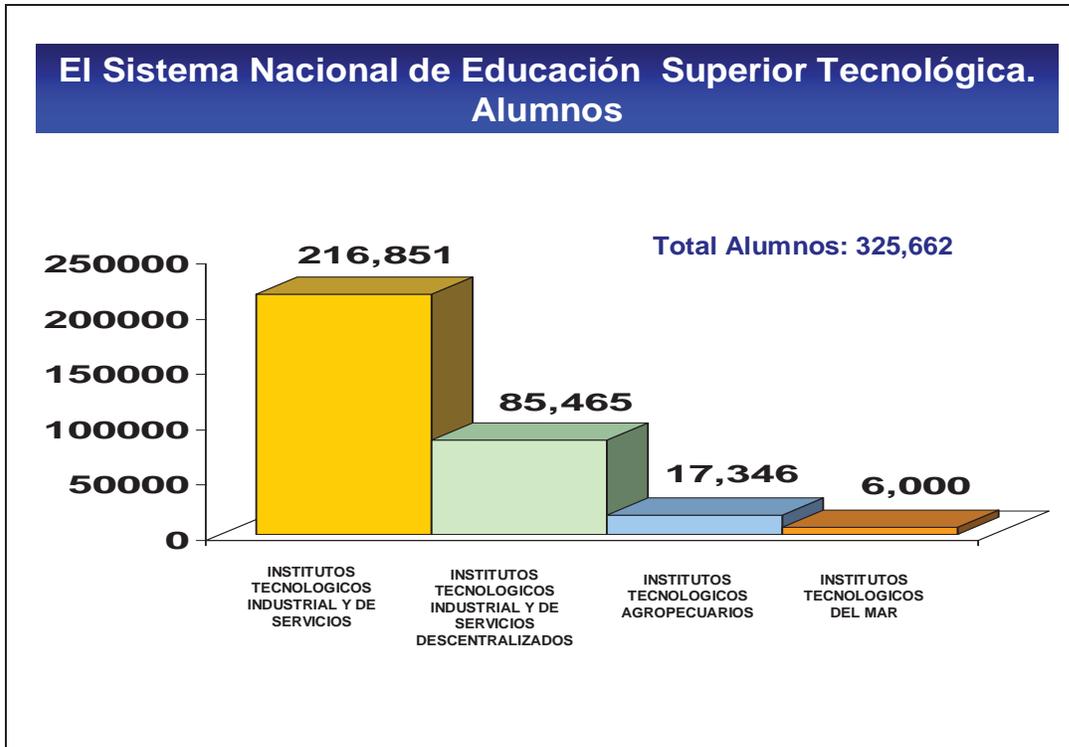
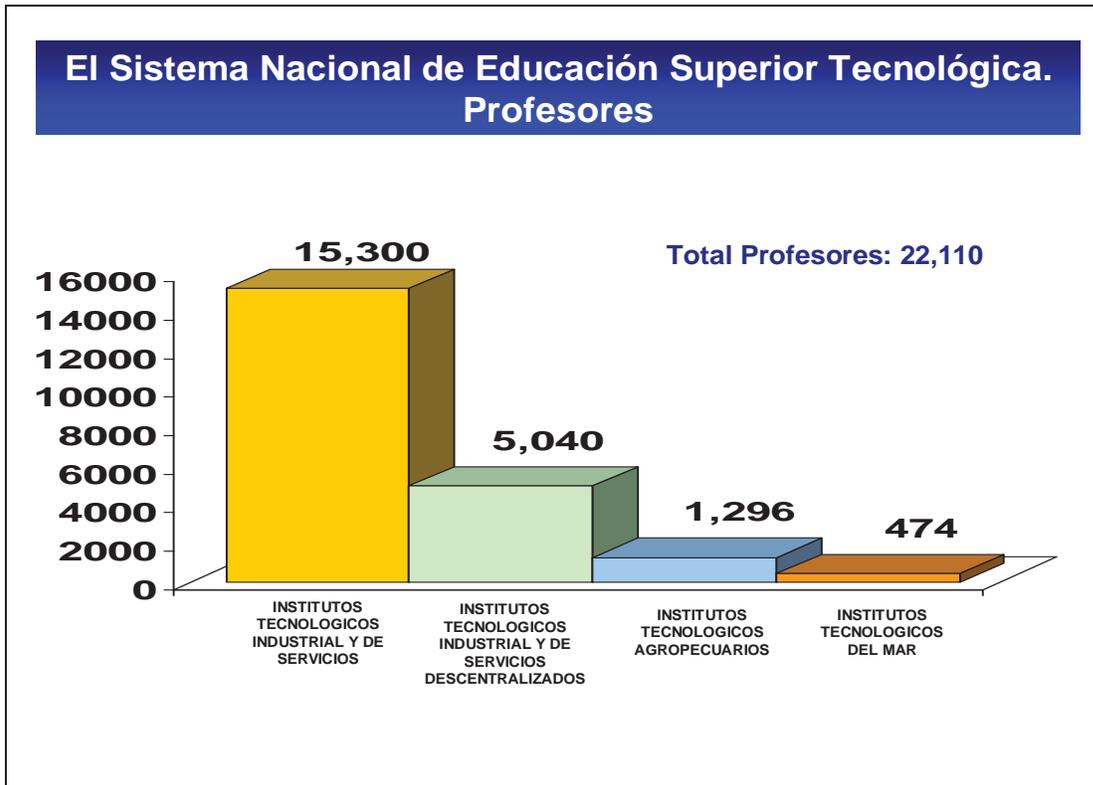


FIGURA 1.3 Alumnos del (SNEST)

(Fuente: [http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario\\_taller\\_propiedad\\_files/ponencias/LICDA\\_BLANDIA\\_OCHOA\\_MEXICO](http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario_taller_propiedad_files/ponencias/LICDA_BLANDIA_OCHOA_MEXICO))



**FIGURA 1.4 Profesores del (SNEST)**

(Fuente: [http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario\\_taller\\_propiedad\\_files/ponencias/LICDA\\_BLANDIA\\_OCHOA\\_MEXICO](http://www.csuca.edu.gt/Sistemas/Sicaus/seminario_taller_propiedad_files/ponencias/LICDA_BLANDIA_OCHOA_MEXICO) )

## Misión

La misión del sistema nacional de educación superior tecnológica es:

**MISIÓN**

**Contribuir a la conformación de una sociedad más justa y humana, mediante un sistema integrado y coordinado de educación superior tecnológica, equitativo en su cobertura y de alta calidad”**

## Visión

“El SNEST está consolidado como un sistema de educación superior tecnológica de vanguardia a nivel internacional, y contribuye de manera destacada en el desarrollo sustentable de las regiones, en el fortalecimiento de la soberanía nacional y en el posicionamiento de México en el ámbito internacional.”

### La Educación Superior Tecnológica en Michoacán

Michoacán cuenta con 14 Institutos Tecnológicos, de los cuales 6 son federales y 8 descentralizados:

#### CUADRO: 1.1 Institutos Tecnológicos en Michoacán

FEDERALES	DESCENTRALIZADOS
I.T. de Morelia	I.T.D. Zamora
I.T. del Valle de Morelia	I.T.D. Ciudad Hidalgo
I.T. de La Piedad	I.T.D. Huetamo
I.T. de Jiquilpán	I.T.D. Apatzingán
I.T. de Zitácuaro	I.T.D. Uruapan
I.T. de Lázaro Cárdenas	I.T.D. Tacámbaro
	I.T.D. P’urhépecha
	I.T.D. Los Reyes

Fuente: Elaboración propia

## **1.2 Estado Actual del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.**

El Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, se encuentra ubicado en el Municipio de Tarímbaro, Michoacán, en el Km.6.5 de la carretera Morelia-Salamanca, inicio sus actividades el 16 de septiembre de 1972 en el Centro de Estudios Tecnológicos Agropecuarios No. 7 (CETA No.7) de la Huerta, en Morelia, Michoacán, a partir del 21 de enero del 2005 el Instituto pasa a formar parte de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) y por lo tanto deja de pertenecer a la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA). Cuenta con una superficie de 78-79-00 hectáreas distribuidas de la siguiente manera: 38-38-00 hectáreas son de riego, 9-94-00 de temporal, 22-75-00 hectáreas son forestales y 5-94-00 hectáreas son de instalaciones.

### **Carreras que se ofrece**

- ❑ Ingeniero Agrónomo con Orientaciones en Fitotecnia y Producción Pecuaria
- ❑ Ingeniero Forestal con Orientaciones en Industrias Forestales y Manejo Sustentable de los Recursos Naturales
- ❑ Licenciado en Administración con orientaciones en Desarrollo empresarial y Empresas Agropecuarias.

### 1.2.1 Infraestructura física del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia

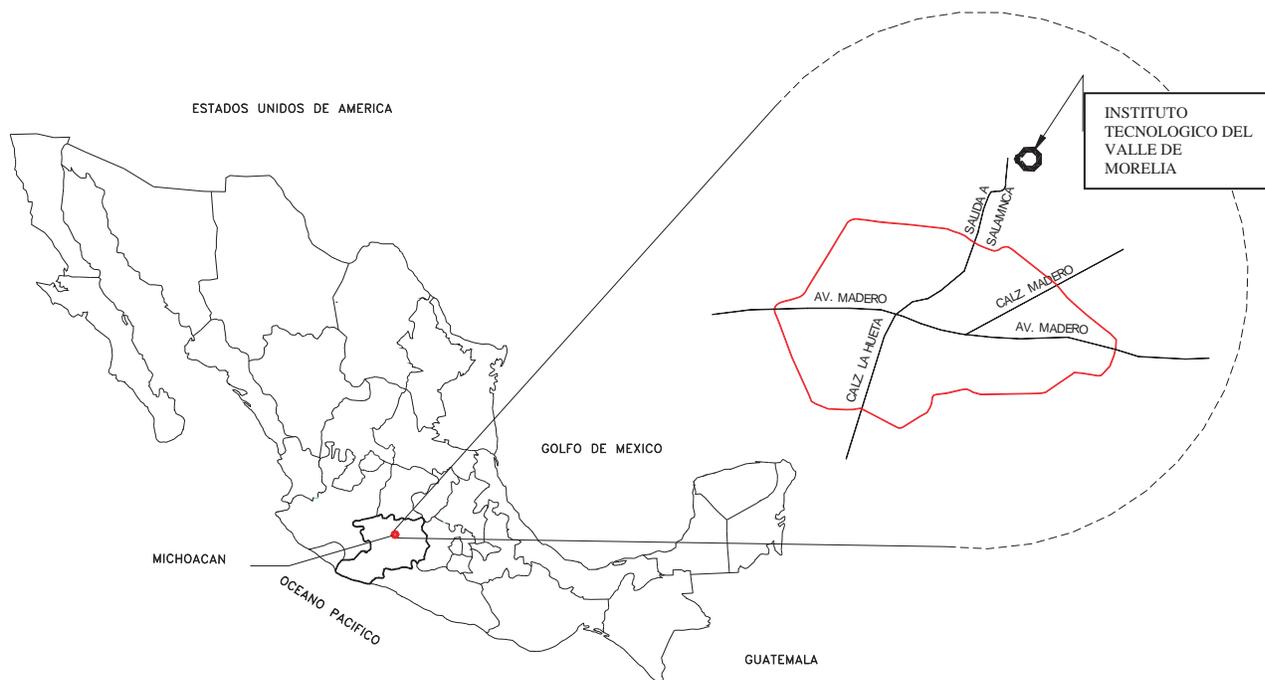
Actualmente cuenta con la siguiente infraestructura para ofrecer sus servicios

**CUADRO 1.2 Infraestructura**

CANTIDAD	TIPO DE INSTALACIÓN	USO
28	Aulas	Salones de clase y oficinas administrativas.
5	Talleres	Lácteos, carnes, frutas, alimentos balanceados y mantenimiento
9	Laboratorios	Química, suelos, patología y entomología, micro propagación vegetal y patología animal.
1	Xiloteca y herbario	Apoyo a prácticas del área forestal.
1	Biblioteca	Consulta bibliográfica y mapoteca
1	Sala audiovisual	De usos múltiples
1	Sala de cómputo	Para las clases de informática
2	Canchas deportivas	Básquet-Bol y Fútbol.
1	Edificio administrativo	Oficinas.
4	Postas	Bovinos, porcinos, caprinos y ovinos
1	Auditorio	Gimnasio
1	Cafetería	Apoyo a alumnos y maestros
1	Sala de Maestros	Apoyo a maestros
1	Almacén	Apoyo a áreas

Fuente: Recursos Materiales del Inst. Tec. Valle de Morelia 2005.

### 1.2.2 Localización geográfica.



**FIGURA 1.5 Mapa de Localización**

### 1.2.3 Perfil profesiográfico.

Para cumplir con su quehacer como Institución, cuenta además de instalaciones equipadas, con 154 empleados, los cuales se clasifican por sus perfiles como se presentan a continuación.

**CUADRO 1.3 Perfil profesiográfico.**

GRADO ACADÉMICO	TITULADOS	PASANTES	TOTAL
Doctorado	1	1	2
Maestría	17	21	38
Licenciatura	51	6	57
Técnicos			17
Bachillerato			3
Comercial			14
Secundaria			13
Primaria			10
<b>Total personal</b>			<b>154</b>

Fuente: Dpto. de planeación y eval. del ITVM sem. agosto2005- enero 2006

### 1.2.4 Organigrama del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia

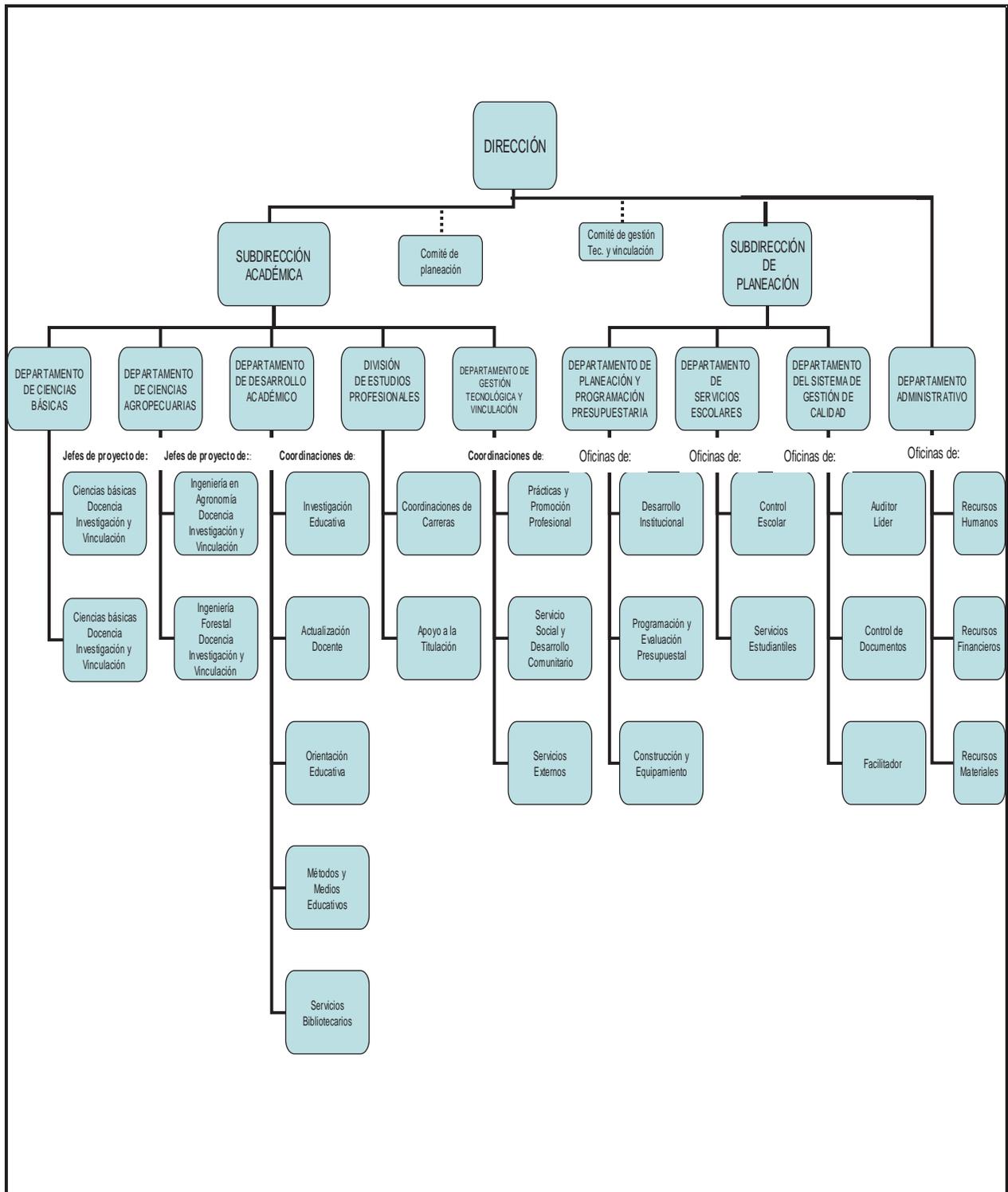


FIGURA 1.6 organigrama del ITVM (Fuente: Dpto. de planeación y eval. Del ITVM)

### 1.2.5 Matricula e Índices de reprobación y deserción.

**CUADRO 1.4 Matricula**

Ciclo	AGO. 2003 ENE. 2004	AGO. 2004 ENE. 2005	AGO.2005 ENE. 2006
<b>Matricula</b>	732	710	<b>703</b>
Ciclo	2001-2002	2002-2003	2003-2004
<b>Reprobación (%)</b>	34.87	37.43	<b>29.83</b>
<b>Deserción</b>	20.73	17.26	<b>17.35</b>
Ciclo	1998-2003	1999-2004	2000-2005
<b>Eficiencia Terminal (%)</b>	35.52	35	33.15

Fuente: Dpto. de Control Escolar del ITVM

El quehacer educativo en nuestro subsistema se desprende de planes y programas de acción, cuya integración es la siguiente:

- ❑ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
- ❑ Programa Nacional de Educación 2001-2006
- ❑ Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2001-2006
- ❑ Programa de Desarrollo de la Educación Tecnológica 2001-2006

En los programas de Desarrollo Institucional por centro de trabajo se integran acciones en el Programa Anual de Trabajo por unidad (PATU), bajo los siguientes programas sustantivos:

**1. Docencia.**

- 1.1 Atención a la demanda.
- 1.2 Actualización curricular.
- 1.3 Apoyo a las actividades académicas.
- 1.4 Extensión y difusión.

**2. Investigación y desarrollo tecnológico.**

- 2.1 Investigación y desarrollo tecnológico.
- 2.2 Posgrado Tecnológico.

**3. Vinculación.**

- 3.1 Capacitación.
- 3.2 Vinculación con el sector productivo y social.
- 3.3 Cultura y deporte.
- 3.4 Producción.
- 3.5 Reactivación Productiva.

**4. Administración.**

- 4.1 Infraestructura administrativa.
- 4.2 Descentralización.
- 4.3 Departamento de recursos financieros.
- 4.4 Departamento de recursos materiales y servicios.

**5. Evaluación Institucional.**

- 5.1 Seguimiento y evaluación.

### **1.3 Situación Problema**

En el ámbito del Intituto Tecnológico del Valle de Morelia se observa lo siguiente:

- Una improvisación en la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos del Intituto.
- No existe una coordinación de los planes y programas de las diferentes unidades operativas.
- Enfoca su interés hacia otros problemas ajenos al entorno en las aulas, Inclinas a la economía y no a la rentabilidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Administración sin misión, ni visión y a veces sin objetivos claros y definidos para maestros y alumnos.
- Se ofrece poca calidad en el servicio que da el maestro al alumno.
- Se pierde el liderazgo y todo se basa en la autoridad de línea que se posee.
- No se tiene un plan estratégico que plantee que es lo que se quiere, mucho menos como llegar a el.
- Suele solo resolver problemas y no aplica conceptos básicos de planeación.
- Se improvisa a muchos directivos.
- No existe un programa veraz de necesidades de capacitación y/o actualización de los recursos humanos.
- Escasa participación en los programas del gobierno federal y estatal.
- Departamentos poco funcionales.
- Desaprovechamiento de espacios físicos.
- Subutilización de equipos.
- Falta de información e integración entre áreas.
- Falta de capacitación al personal administrativo.
- Mala distribución del trabajo en los departamentos.
- Falta de planes de trabajo en los departamentos.
- Poca aplicación de los planes de trabajo.

Es indudable que ante esta problemática se hace necesario alinear los esfuerzos de toda la institución de tal forma que los logros que se tengan, no sean acciones aisladas que repercuten mínimamente en el objetivo y esto obliga a definir la visión de hasta donde se quiere llegar, la manera como se van a cambiar los procesos y el plan estratégico que permita transformarse en una institución competitiva.

### **Problema de Investigación**

¿En que medida influye la no aplicación de la planeación estratégica en las diferentes áreas del Intituto Tecnológico del Valle de Morelia?

### **Hipótesis**

“Cuanto más bajo sea el conocimiento que se tenga del proceso de planeación estratégica, mayor ser será el grado de desaliento de competitividad del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.”

### **Hipótesis de Trabajo**

“Entre más conocimiento se tenga de la planeación estratégica, mayor será el grado de competitividad del Intituto Tecnológico del Valle de Morelia.”

### **Elementos**

Sujetos de investigación: el Intituto Tecnológico del Valle de Morelia.

- a. Independiente: Nivel de aplicación de la planeación estratégica en el Intituto Tecnológico del Valle de Morelia.
- b. Dependiente: Desarrollo de la competitividad.
- c. Intercurrente: proceso de planeación

## **1.4 Justificación del Trabajo**

Al desarrollar el modelo de planeación estratégica que se propone, permitirá contribuir a despertar la conciencia de los directivos que tienen a su cargo responsabilidades de una institución educativa y pongan en práctica planes estratratégicos y así poder prever el futuro afectando las decisiones actuales a fin de que estas formen el proceso de desarrollo que beneficie a la institución.

Por otra parte la planeación estratégica es un ejercicio que puede utilizarse como hilo conductor en todos los niveles de la organización. También ayuda a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las actividades y las estrategias en el corto plazo, sin descuidar las acciones que son necesarias para mejorar los resultados en el futuro de la institución.

La planeación en el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia ha estado presente desde que inició actividades a partir de 1972. Los resultados acompañan y expresan el desarrollo de la misma. En un principio, si bien la planeación se centraba en responder a problemas específicos inmediatos, no dejaba de tener una visión de futuro que aseguraba el crecimiento de la Institución. Sin embargo, se quiere darle un carácter de formalidad a la realización de esta etapa del proceso administrativo con el objeto de hacer explícita una planeación que permitiera generar soluciones a situaciones futuras deseadas y apuntalar el proyecto de Instituto Tecnológico del Valle de Morelia que se quiere.

Con el modelo de planeación estratégica la institución estará en posibilidades de:

- Establecer sus objetivos.
- Desarrollar estrategias de planeación.
- Establecer metas
- Desarrollar la filosofía de la institución
- Establecer sus políticas.
- Motivación del personal.

Por todo lo anterior se justifica la realización del presente trabajo.

## **1.5 Objetivos del Trabajo:**

### **Objetivo General:**

**Desarrollar un Modelo de Planeación Estratégica para lograr la competitividad en el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.**

### **Objetivos Particulares:**

- Elaborar un plan que integre las principales metas y políticas de la organización. Al mismo tiempo establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el objetivo de poner en orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, sus recursos.
- Motivar el interés de las autoridades educativas para implantar la Planeación Estratégica en los procesos educativos.
- Implantar una estrategia de Dirección que unifique y oriente los esfuerzos hacia la Planeación Estratégica.
- Estructurar un plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en el mercado educativo

## **1.6 Materiales y Métodos**

- Manual de Organización, Plan de Desarrollo Institucional 2000-2006, Plantilla de Personal, Reportes de Supervisión y la Evaluación de las reuniones de Academia entre otros, del análisis de la información obtenida y la problemática encontrada, se propondrá como alternativa de solución la implantación de un modelo de Planeación Estratégica.
- Investigación bibliográfica sobre las variables.

**Investigación casual:**

- Recolección de datos: El universo esta representado por la comunidad del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.
- Procesamiento de datos: Clasificación, codificación y síntesis de datos obtenidos en la muestra respectiva.
- Análisis e interpretación de la información: Mediante análisis comparativo.

**1.7 Metodología**

Se procederá a realizar una investigación exploratoria que permitirá en primera instancia captar una perspectiva general del problema.

Los dos tipos de estudio exploratorios a practicarse serán, la investigación estadística y la entrevista de los expertos en el área de estudio. Para ello será necesario entrevistar a directivos del Instituto Tecnológico, así mismo, se consultaran las estadísticas de la institución y documentos normativos, como el manual de organización, programa de desarrollo Institucional 2001-2006, estructura y evaluación de las reuniones de academia entre otros, del análisis de la información obtenida y la problemática encontrada se propondrá como alternativa de solución la implantación de un modelo de Planeación Estratégica.

Posteriormente se realizará una investigación documental, revisándose la obra de los autores clásicos que en materia de planeación estratégica se han distinguido.

De igual forma, se investigarán los aportes actuales que en materia de Planeación Estratégica existen y se elaborará un plan estratégico.

Por ultimo se procederá a la implementación de un modelo de planeación estratégica que permitirá la competitividad y mejora de los procesos educativos en el instituto.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace una revisión de la literatura de las principales teorías que sobre planeación estratégica se han realizado. Se analizan los conceptos básicos así como los propósitos, características y proceso de la planeación estratégica.

#### 2.1 Concepto de planeación

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

**Chiavenato (1995)** define a la planeación como la función administrativa que de manera anticipada determina cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para alcanzarlos. Así el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos de una organización, institución o centro de trabajo, los cuales van desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, directrices, metas programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la

planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro tipos de planes, según este autor: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

Carecer de estas bases implica correr riesgo, desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración improvisada y empírica.

**Rodríguez V. (1997).** Comenta que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que, planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar.

**Reyes P. (1992).** Menciona que " La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

**Munch y García (1997),** definen la planeación como: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

**Gómez Ceja (1976),** define la planeación como: "El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades".

La esencia de la administración es alcanzar un objetivo determinado. Si uno se busca un objetivo o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Ya el filósofo romano Séneca expresó: "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable".

La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado cómo descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana.

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan relativamente con poca planeación, pero, en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas (en donde se halla involucrada más tecnología, las personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, con la siempre creciente diversidad de bienes y servicios), la planeación se ha convertido en una necesidad.

## **2.2 Importancia de la planeación**

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

## CUADRO 2.1 Aspectos que indican la importancia de la planeación.

ASPECTOS QUE MUESTRAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.</li><li>• Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.</li><li>• Propicia una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán por lograr y mejorar las cosas.</li><li>• Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.</li><li>• Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).</li><li>• Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.</li><li>• Al establecer planes de trabajo. Éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.</li><li>• Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.</li><li>• Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.</li><li>• Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.</li></ul> <p>Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control</p>

Fuente: Rodríguez Valencia J. (1997) *Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*, ECASA, México

### 2.3 Propósitos de la planeación

La operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa "certeza" ni tampoco bajo condiciones de absoluta "incertidumbre". Las condiciones de "completa certeza" existen cuando más del 99% de todos los factores relevantes son conocidos, mientras que las condiciones de "absoluta incertidumbre" están presentes sólo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes.

Las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%) que es conocida como "riesgo".

“El "riesgo" es definido como:

"El conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda o no ocurrir".

Durante años, los estudios de la administración han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación.

### **CUADRO 2.2 Propósitos de la Planeación.**

#### PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN.

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

**Fuente: Rodríguez Valencia J. (1997) *Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*, ECASA, México**

La planeación no elimina el elemento riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye. **(Rodríguez V. 1997)**

## **2.4 Estrategia**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

**(<http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml>)**

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria el año 300 antes de nuestra era, con el libro de Sun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre

cómo hacer la guerra, la organización de los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. **(Sun Tzu 1994)**

Sócrates tenía la idea de que las actividades de un empresario eran equiparables a las que realizaba un general que comandaba su ejército, ya que ambos tenían la tarea de planificar y emplear aquellos recursos que fueran necesarios para el logro de los objetivos planteados.

**(<http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/cambio.html>)**

Es común que el término estrategia se utilice con gran flexibilidad en el ámbito de la gerencia y de las organizaciones. Se hace referencia a Estrategias Financieras, Estrategias de Mercado, Estrategias de Comunicación o de la Estrategia Corporativa, independientemente que el contenido real sea para señalar el qué, el cómo o ambos; para sustentar criterios de decisiones operativas; expresar grandes cursos de acción de lo que se quiere en el futuro o simplemente para hacer una presentación con bombo y platillo, de un programa con alcances limitados. **(Rodríguez V. 1997)**

Sin pretender enjuiciar esas aplicaciones, nuestro propósito está encaminado a lograr una clara concepción del término estrategia, de su proceso y de lo que es y para qué sirve el producto final de su formulación. Para este fin se analizarán las definiciones principales, no para llegar a una definición única y rigorista, sino para entender estructural y funcionalmente lo que se denominará el Concepto Estratégico, entendiéndose que es desde la perspectiva de la alta dirección para el manejo de organizaciones en el contexto turbulento que repetidamente hemos perfilado. Las definiciones guía de nuestro análisis son las siguientes:

El termino estrategia se define como el “patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” **(Mintzberg, 1997)**.

Para **Charles H. Travel (1975)** Estrategia es...

- el arte de preparar un plan de campaña
- el arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva,

- el arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar una batalla.

**Smith, Theodore A. (1977)** menciona que para estrategia es:

“La fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”

Así mismo **Rothschild, William E.(1976)** la define de la manera siguiente:

“Es un enunciado para una organización sobre sus prioridades de inversión, la penetración de la gerencia y la forma como utilizará sus ventajas y corregirá sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas”

En su libro **Ohmae, Kenichi.(1982)** nos da la definición siguiente:

“Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (**Johnson, Scholes, 2001**)

**Macmillan y Tampoe (2000)** puntualizan que las estrategias son “ideas y acciones para concebir y asegurar el futuro.” Esta definición resalta el hecho de que una estrategia requiere pensamiento acerca del futuro pero también la realización de acciones efectivas.

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede derivar que la estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a

participar y con qué elementos se va a luchar. Una estrategia en consecuencia, viene a ser una combinación de fines, los grandes objetivos que se pretenden alcanzar, y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines. Visto desde otro ángulo, una estrategia en su concepción debe responder a preguntas como las siguientes según **Martínez V. (1997)**

- ¿Cuáles son los grandes objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es la dirección que debe seguir la empresa u organización para lograr esos objetivos?
- ¿Cuál es la clase o concepto de negocio en que se encuentra la empresa?
- ¿Quiénes son los clientes específicos?
- ¿Cuáles son los competidores?
- ¿Cuáles son las ventajas significativas sobre la competencia?
- ¿Cuáles son las ventajas de los competidores que deban prevenirse, contra-atacarse, neutralizarse o superarse?
- ¿Cómo debe penetrarse en el mercado tanto presente como futuro?
- ¿Qué oportunidades pueden y deben aprovecharse?
- ¿Cuáles son las posibles amenazas que puedan afectar el futuro de la empresa?
- ¿Qué se puede hacer para lograr la diferenciación de la empresa y de los productos?

#### **2.4.1 Proposición de un concepto estratégico**

A estas alturas ya podemos intentar llegar al Concepto Estratégico que incluya los diferentes aspectos y elementos que se han determinado al analizar las definiciones sobre estrategia. El Concepto Estratégico sería:

Es la declaración formal de la alta dirección; que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio turbulento, a partir de precisar su mercado, su competencia, sus productos y sus elementos de lucha, para aprovechar oportunidades y evitar amenazas. (**Martínez V. 1997**)

## **2.5 Conceptos de planeación estratégica**

La planeación estratégica es una de las herramientas administrativas que ha demostrado su utilidad en la gran mayoría de las pequeñas y grandes organizaciones; es el proceso por el que la alta dirección o gerencia establece la orientación de una institución u organización a largo plazo. Es una técnica que facilita la labor de los directivos en la conducción de las organizaciones. Refuerza el pensamiento de los directivos hacia el largo plazo más que a la reacción ante los problemas en el corto plazo. **(Rodríguez V. 1997)**

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

La Planeación Estratégica consiste en la elaboración de un plan que integra las principales metas y políticas de la organización. Al mismo tiempo establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el objetivo de poner en orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, sus recursos. Todo con el fin de lograr una situación viable y original, así como de anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Por otra parte la planeación estratégica es un ejercicio que puede utilizarse como hilo conductor en todos los niveles de la organización. También ayuda a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las actividades y las estrategias en el corto plazo, sin descuidar las acciones que son necesarias para mejorar los resultados en el futuro de la organización.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensible ante un ambiente de constante cambio. **(Rodríguez V. 1997)**

La planeación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

### **2.5.1 Definiciones**

**Steiner (1980).** La define como:

“El esfuerzo sistemático formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

Mientras **Rodríguez V. (1997)**. Nos la define como:

"Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma".

Otro autor que propone un enfoque diferente para realizar la planeación estratégica es **Mintzberg (1997)**, quien define a la estrategia como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia de las acciones coherentes a realizar. Las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Las decisiones estratégicas son las que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

La distinción entre la estrategia y la táctica depende del nivel que los ejecute; mientras en los altos niveles de la organización se habla de estrategias, en los niveles operativos se realizan tácticas. Sin embargo en ocasiones la estrategia de mercados puede convertirse en la táctica de asignación de precios. Esta distinción también depende de la complejidad de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo.

De las definiciones anteriores deducimos que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales de una empresa.

### **2.5.2. ¿Por qué planeación estratégica?**

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro que nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

**Steiner (1980).** Nos dice que Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica,

**CUADRO 2.3 Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.**

<b>Acontecimientos</b>	<b>Descripción</b>
1. Aceleración del cambio tecnológico	· A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.	· Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados. Responsabilidad social y la práctica administrativa.
3. Creciente complejidad de ambiente externo.	· La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
4. Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	· Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Fuente: Rodríguez Valencia J. (1997) *Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*, ECASA, México

### 2.5.3 Características de la planeación estratégica.

Hasta ahora nos hemos referido a que es una estrategia a definir la planeación estratégica y el porqué de ésta, ahora nos interesa tratar sus características.

La planeación estratégica es la más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones. Este tipo de planeación

proporciona también la estructura de la planeación táctica y operativa, planeaciones detalladas necesarias para poner en práctica la estrategia.

Según **Rodríguez V. (1997)**. La planeación estratégica tiene varias características distintivas.

**CUADRO 2.4 Características de la planeación estratégica.**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior	<ul style="list-style-type: none"><li>• En primera instancia, sólo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.</li></ul>
2. Trata con cuestiones básicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Da respuesta a interrogantes como: ¿en qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?</li></ul>
3. Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?.</li></ul>
4. Se trata de una planeación de lar o alcance.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.</li></ul>
5. Analiza el medio ambiente: ambiente interno y externo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupone estudiar el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudiar entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.</li></ul>

**Fuente: Rodríguez Valencia J. (1997) Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, ECASA, México**

**2.6 ¿Que es la planeación estratégica?**

La Planeación Estratégica, con mayúsculas, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Por supuesto, tal respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el

medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología. O sea, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente. **(Martínez V. 1997)**

Como ya se hizo notar, el Concepto Estratégico no es nuevo, ya que siempre ha estado en la mente de líderes, hombres de negocios y gerentes. Lo nuevo es su manejo sistemático en la forma de Planeación Estratégica, de cuyo proceso se han dado múltiples y variadas definiciones. Algunos expertos en este campo la establecen como un medio sistemático para que una empresa llegue a ser lo que quiere ser. Otros la definen como un instrumento para que los gerentes mantengan el control del destino de sus organizaciones.

También hay conceptos un tanto poéticos como aquel que dice que la Planeación Estratégica es el elemento de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la iluminación de la probabilidad y posibilidad.

Puede contemplarse la Planeación Estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; los negocios de mañana, el B. La Planeación Estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B.

Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la Planeación Estratégica se resume como sigue:

***La Planeación Estratégica es una transición ordenada, entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro (Rodríguez V. 1997)***

**Martínez V. (1997)** nos menciona que con este concepto se busca producir información y bases de decisión para la alta dirección, de manera que logre lo siguiente:

- ◆ Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- ◆ Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.
- ◆ Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
- ◆ Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- ◆ Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- ◆ Definir con anticipación los Factores Estratégicos Clave con relación al futuro: Competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- ◆ Establecer el camino óptimo entre la organización de hoy con la que debe ser en el futuro.

Conforme al contenido anterior de lo que es la Planeación Estratégica y de la información que produce, nos damos cuenta que ese instrumento gerencial es un proceso para buscar respuesta a tres preguntas torales:

<b>¿Dónde estamos?</b>	<b>(Posicionamiento actual)</b>
<b>¿A dónde vamos?</b>	<b>(Posicionamiento descriptivo Acorde a las tendencias)</b>
<b>¿A dónde deberíamos ir?</b>	<b>(Posicionamiento normativo)</b>

Al responder a esas tres preguntas, estaremos abarcando las tres dimensiones de la Planeación Estratégica y que más adelante comentamos. Igualmente estaremos desarrollando un esfuerzo altamente creativo, tanto en su conceptualización estratégica como en los niveles operativos específicos que permitirán llevar a cabo una transición ordenada entre la posición que ahora tiene la organización y la que desea o debe tener en el futuro.

## **2.7 Lo que no es la planeación estratégica**

Tal vez haya sido preferible enfocar a la Planeación Estratégica desde diferentes ángulos y enunciar los principales beneficios que proporciona a la alta dirección, en vez de pretender definirla rigurosamente; empero, así como se apuntó lo que es la Planeación Estratégica, también debe señalarse lo que no es ese instrumento de la Gerencia Estratégica. Hay que precisar lo que no se puede esperar de ella. Con ésta mira reflexionemos sobre las limitaciones siguientes:

### **La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan**

La Planeación Estratégica se auxilia de algunas técnicas matemáticas, estadísticas, presupuestales, programas de computación y otras, pero los resultados y la calidad de la información que proporciona no están en función de esas técnicas, sino de como los gerentes manejen y procesen dicha información mediante su imaginación, su creatividad y su juicio analítico. La Planeación Estratégica, en consecuencia, más que un conjunto de técnicas específicas es una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional.

### **La planeación estratégica no es manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas**

La Planeación Estratégica está relacionada con el manejo de conceptos e información cualitativa orientada hacia el futuro de lo que debe ser una organización; no obstante, también se llega a apoyar en variables cuantitativas, índices económicos, demográficos, volúmenes de ventas, etc., para llegar a los posibles y probables cambios cualitativos futuros. No debe olvidarse que todo cambio cuantitativo conlleva a cambios cualitativos que desde el punto de la PE adquieren mayor significado.

### **La planeación estratégica no se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro**

El proceso de la PE no busca preparar el terreno para las decisiones que la gerencia adoptará en el futuro, sino que dirige el futuro de las decisiones tomadas ahora. No es responder a ¿Qué deberá hacer la organización en el futuro?, Si no a la pregunta ¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser lo que queremos? Ciertamente una decisión tomada equivocadamente ahora, puede tener efectos que comprometan el futuro de una organización, tal vez en forma permanente e irreversible.

### **La planeación estratégica no es formular pronósticos**

El propósito de un pronóstico es identificar el curso más probable que seguirán determinados eventos, mismos que se consideran constantes en su comportamiento, según experiencias del pasado. Para fines de la PE no interesa formular un pronóstico y asegurar su cumplimiento, más aún, por la propia dificultad para pronosticar es necesaria la PE.

Un pronóstico es insuficiente y con serias limitaciones para los gerentes que buscan dirigir a sus organizaciones hacia el futuro en un medio ambiente de cambio acelerado y discontinuo. La PE simula un escenario futuro en el papel y cierra la brecha entre lo que ahora es una organización y lo que sus gerentes quieren que sea y deba ser en ese futuro.

La PE desde luego que no es la panacea de la alta dirección, como no lo han sido todas las demás prácticas, técnicas e instrumentos gerenciales que a la fecha se tienen para la dirección de organizaciones. Resumiendo, la PE no predice el futuro de una organización, pero sí puede ayudar a evitar sorpresas... anticipar amenazas... y aprovechar oportunidades.  
**(Martínez V. 1997)**

## **2.8 Las estrategias competitivas genéricas**

**Michael E. Porter (1980)**, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos totales bajos

La diferenciación

El enfoque

### **2.8.1 El liderazgo en costos totales bajos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los

costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

### **2.8.2 La diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las

industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

### **2.8.3 El enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadore o el innovadore sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

## **2.9 Competitividad**

En el ámbito microeconómico, la competitividad se identifica con la capacidad que las empresas muestran para captar mercados, o para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota en un determinado mercado. En definitiva, el concepto alude a aptitudes comparadas de las empresas en un ámbito de confrontación común, que es el mercado y a la capacidad de influir sobre las condiciones de la competencia y sobre los resultados de su acción en el mercado. La competitividad implica la existencia de un agente activo que elige, define estrategias y trata de controlar variables.

El uso actual del término se remite al comportamiento comparado de una economía nacional, entendiéndose por tal, “la aptitud de un país (o grupo de países) para enfrentar la competencia a nivel mundial: considerando tanto su capacidad para exportar y vender en los mercados externos como para defender el mercado doméstico de una excesiva penetración de las importaciones” (**Chesnois, 1981**), o una más amplia, “la capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica, especialmente el crecimiento de la renta y del empleo sin incurrir en dificultades de balanza de pagos” (**Fagelberg, 1988**).

Para **Porter (1990)**, la competitividad está relacionada con la productividad, ya que “la principal meta económica de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la nación amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación”.

Otro concepto es el de **Meyer (1998)**, la competitividad sistémica incluye los determinantes tanto políticos como económicos del desarrollo industrial exitoso y se refiere

a un patrón en el cual los actores del estado y la sociedad crean deliberadamente las condiciones para el desarrollo industrial exitoso y que distingue cuatro niveles de políticas e instituciones específicas, el macro (nivel de condiciones económicas genéricas) y el meta (nivel de variables como las estructuras socio – culturales) , el orden básico y la orientación de la economía y la capacidad de los actores de la sociedad para formular estrategias.

La noción de redes es crucial para la dimensión tanto política como económica de la competitividad sistémica. Las empresas que compiten en los mercados no son los agentes atomizados de la teoría económica sino que están entretejido en densas redes compuestas por otras empresas, proveedores, clientes, y competidores, y también instituciones a nivel meso que establecen políticas e instituciones de apoyo.

En la situación actual, las empresas y las redes de empresas deben cumplir cuatro requisitos: productividad, calidad, variedad o capacidad para satisfacer las demandas de los distintos clientes, y agilidad o capacidad de reaccionar rápidamente ante demandas específicas. Estos requisitos pueden ser desarrollados por las empresas si se concentran en su competencia clave y organizan la oferta, y la subcontratación mediante vínculos y relaciones que se establecen estratégicamente.

### **2.9.1 Concepto de competitividad sistémica**

En la década de los 80, en el marco de ajuste estructural mundial, se llegó a considerar que exclusivamente en las reformas macroeconómicas ( estabilización , apertura comercial, desestatización, etcétera ) y en los procesos de modernización empresarial ( nivel micro ) residía la clave para mejorar la competitividad de las empresas, o sea, que el concepto ortodoxo de ajuste estructural se movía únicamente en dos niveles: macro y micro. Sin embargo, en la práctica tales intentos de vitalizar y dinamizar el sector empresarial quedaron frecuentemente por debajo de las expectativas, principalmente por haberse subestimado la complejidad de los requerimientos empresariales y la importancia del entorno industrial.

Frente a tales resultados, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) empezó a realizar considerablemente esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad. Como parte de estos esfuerzos, investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín desarrollaron “competitividad sistémica”.

Para ello, analizaron en un gran número de países las características de sus entornos empresariales, de la relación existente entre el grado de desenvolvimiento del contexto y la elevación de los niveles de competitividad. De igual manera, situaciones en donde aun cuando las políticas de estabilización a nivel macro fueran exitosas no se conseguía fomentar adecuadamente el sector empresarial.

El concepto de competitividad sistémica plantea que la competitividad empresarial, el logro de superiores niveles de competitividad, es el resultado de la interacción compleja y dinámica entre la capacidad organizativa de una sociedad, el Estado, las instituciones intermedias y las empresas. Es decir, entre cuatro niveles de un sistema nacional: meta, macro, meso y micro, teniendo como marco el contexto internacional.

**El nivel meta** se refiere al modelo general de organización de la vida política, jurídica y económica de una sociedad, al conjunto de elementos socioculturales y de valor, a los acuerdos explícitos e implícitos sobre los grandes propósitos nacionales en el mediano y largo plazo; a la capacidad de organización y gestión de la sociedad para su logro, para movilizar los recursos y las aptitudes creativas y de resolución de conflictos.

**El nivel macro** representa la concreción de los acuerdos del nivel meta plasmada en las políticas macroeconómica y macrosociales, especialmente del contexto económico y social.

**El nivel meso** corresponde a las políticas específicas de fomento económico formuladas y ejecutadas por los sectores público, privado y social, a su capacidad para articularse entre sí y satisfacer las necesidades de las empresas de servicios de apoyo y asesoría, para promover el desenvolvimiento de las condiciones generales para la producción.

**El nivel micro** se conforma por el conjunto de empresas de los diferentes tamaños y sectores de actividad, la cultura empresarial donde se encuentran inmersas, su capacidad gerencial y para integrarse a las diversas formas de asociación y cooperación interempresarial, por las actividades que desarrollan para subsistir, crear y desarrollar ventajas competitivas.

Este enfoque de la competitividad sistémica no sólo se aplica a las economías nacionales, sino que permite también ayudar a la comprensión de fenómenos importantes en los niveles supranacionales, regionales y locales.

**(<http://www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/temas/lacompetitividadsistemica.htm>)**

**CUADRO 2.5 Las Esferas de la Innovación**

<b>PLANOS NIVELES</b>	<b>FUERZAS PRODUCTIVAS</b>	<b>RELACIONES SOCIALES</b>
<b>MACRO</b>	Modos Tecnológicos de Producción (edades de Piedra, Bronce, Hierro, Acero, Electricidad, etc.)	Modos Sociales de Producción (comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, capitalismo, socialismo)
<b>MESO</b>	Sistemas Tecnológicos de Producción (tecnologías dominantes en sectores y ramas productivas)	Sistemas Institucionales (gobierno, ejército, iglesia, Ciudades, comunidades, etc.)
<b>MICRO</b>	Procesos Tecnológicos Específicos (en empresas y unidades productivas)	Formas Particulares de Organización de la Actividad Productiva y Social ( gremios, empresas, cooperativas, sindicatos, universidades, especialistas, trabajadores, propietarios)

Fuente: <http://www.redem.buap.mx/semfernandez.htm>

### 2.9.2 La competitividad como cambio del paradigma

A partir de la década de los setenta se avizora un cambio radical que impacta a la industria y a los servicios, a partir de éste ya no era posible mantener un sistema productivo que lanzara al mercado contingentes masivos de productos homogéneos y estandarizados ante una demanda que se diversifica, se hace más exigente y requiere de un aparato productivo ágil y flexible que responda con una oferta diferenciada para cada segmento o nicho de mercado, manteniendo bajo el nivel de costos. Es entonces cuando se redefinen las condiciones de competitividad y los medios para lograrla. En este sentido, las

organizaciones deben reducir sus niveles jerárquicos y funcionales e integrar una comunidad autónoma de trabajadores polivalentes que se relacione, en términos de competencia y colaboración con las otras unidades de la organización para dar una pronta respuesta a la demanda.

Con la estructura plana y flexible se avanza hacia la instauración de una comunidad de productores en la que se rompen las barreras entre el trabajo manual y el intelectual; se eliminan las jerarquías y se apoyan las remuneraciones con base en resultados y no en categorías estáticas. Bajo estas condiciones, es necesario propiciar aquel trabajo que integre valor y un conocimiento, pero sobre todo que genere condiciones que favorezcan el despliegue de la creatividad y la innovación. Es así como el conocimiento se convierte en el elemento decisivo para la generación de un nuevo valor. En forma esquemática podemos visualizar los factores que deben considerar las empresas ante el cambio de paradigma que impone un nuevo patrón de eficiencia.

### **CUADRO 2.6 Factores a considerar ante el cambio de paradigma**

Factores sobre los cuales se debe trabajar	Metodología general	Herramientas para el cambio
Precios / costo Calidad Diseño	Creación de ventajas competitivas dinámicas	Implantar sistemas: autoevaluación cuantitativa y cualitativa para promover el cambio estructural al interior de la empresa.
Servicio al cliente Oportunidad	Aprendizaje y mejora continuas	Acceder a información y utilizar guías para mejorar la gestión de los negocios.
Adecuación a las reglas de competencia internacional: ambientales, laborales, subsidios y estímulos	Disposición al cambio	Formar contactos internacionales para el conocimiento de estos mercados.
Volúmenes Estrategia competitiva Flexibilidad	Introducir innovaciones técnicas y de organización Establecer un nuevo patrón de eficiencia	Aprovechar todos los programas de apoyo a la modernización y desarrollo productivo empresarial.

**Fuente: Eduardo Torres Llosa Villacorta (1990).**

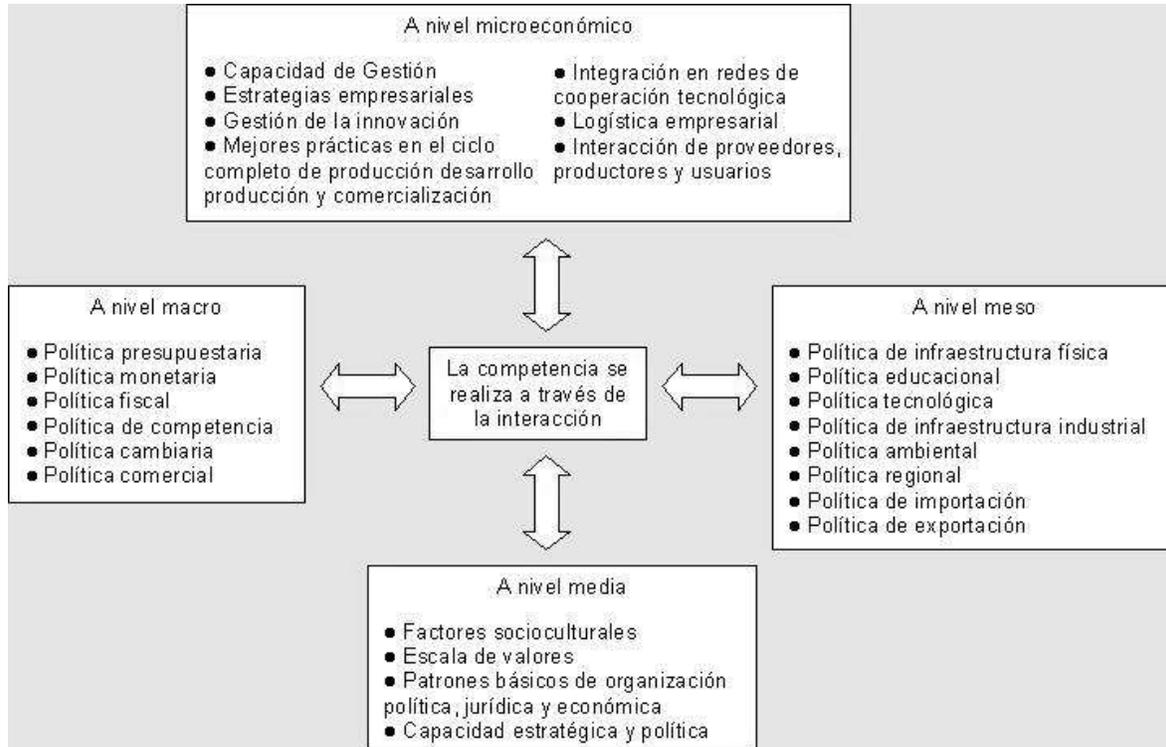
Ante el cambio de paradigma, la industria, como agente de cambio productivo, “productor y reproductor” de realidades socioeconómicas, se integra en un sistema complejo de realidades y subsistemas interdependientes.

Por otra parte, el patrón dual de crecimiento industrial se caracteriza por un crecimiento diferenciado del sector, en donde un grupo de ramas industriales presenta signos positivos de crecimiento, productividad y exportaciones, así como otro grupo de ramas industriales se encuentran en contracción. Así, el patrón dual de crecimiento industrial se presenta en línea horizontal en el sector, a través del crecimiento diferenciado de las ramas industriales que lo integran y, en línea vertical, por el crecimiento diferenciado de las empresas que conforman cada rama debido a la concentración oligopólica de sus mercados.

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales. La competitividad aparece como una mezcla de: una visión del mundo contemporáneo, inmerso en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado; conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional; vida práctica; se lucha ferozmente por mercados y no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo ( Müller, 1974).

La competitividad industrial es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que son los siguientes: el nivel micro de las empresas, que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua. El nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño y el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de

organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.



**FIGURA: .2.1 Factores determinantes de la competitividad sistémica (Fuente: K. Esser et. al. (1996) )**

Se puede decir que nuestro país ingresó hace una década a la dinámica del nuevo capitalismo a nivel macro, sin embargo, en el nivel micro aún vemos yuxtaposiciones: sectores tradicionales de corte precapitalista que conviven con macroindustrias totalmente robotizadas; el claro predominio de empresas familiares, respecto a los grandes corporativos industriales que cotizan en la bolsa, así como niveles de pobreza preocupantes.

Ante esto, es necesario que se emprendan acciones en dos sentidos fundamentales: reforzar los avances macroeconómicos porque se han descuidado el desarrollo de la educación, el cuidado del medio ambiente, la pobreza extrema así como la calidad de vida de la población y, la reforma microeconómica para el cambio estructural a nivel productivo.

¿Qué cambios se han operado en la civilización transnacional de nuestros días? Principalmente, podemos ubicarlos como lo muestra el siguiente cuadro, en los estilos de gestión y administración que se adecuan a un cambio de paradigma en el que es necesario asumir un nuevo patrón de eficiencia.

**CUADRO: 2.7 Estilos de gestión y administración adecuados al cambio de paradigma**

<b>Principales variables</b>	<b>Paradigma anterior</b>	<b>Nuevo patrón de referencia</b>
Mando y control	Mando centralizado Control vertical Cascada de niveles supervisores La gerencia es la que sabe	Metas de coordinación centrales Autonomía local Autocontrol horizontal Autoevaluación / automejoramiento Proceso decisorio participativo
Estructura y crecimiento	Pirámide estable; crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande	Red chata y flexible de unidades ágiles Se mantiene chata al expandirse
Estilos de operación	Nexos muy definidos en sentido vertical Departamentos separados y especializados por funciones	Lazos de interacción y cooperación entre funciones a los largo de líneas integradas definidas por productos finales
Personal y entrenamiento	Organizaciones de operación optimizada Procedimientos y rutinas estandarizadas “Existe una manera óptima” Definición de áreas para cada individuo Especialización en una sola función Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; información en sentido inverso	Aprendizaje y mejoras continuas sistemas flexibles; prácticas adaptables “siempre puede haber una mejor manera” Definición de tareas para cada grupo Personal polivalente; equipos ad-hoc Delegación amplia de toma de decisiones Flujo múltiple horizontal y vertical
Equipos y escala Equipo dedicado.	Tamaño óptimo de planta para cada producto; la escala de la planta anticipa demanda futura Se aspira a economías de escala para la producción en masa	Equipo adaptable, programable y flexible Muchas escalas eficiente; óptimo relativo Crecimiento orgánico según la demanda real Economías de escala, cobertura o especialización; solas o combinadas
Programación de la producción	Fijar ritmos de producción Producir inventarios (absorban variaciones de la demanda) Reducir personal en bajones	Adaptar ritmo a variación de la demanda Reducir el tiempo de respuesta Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento
Medición de la productividad	Medición distinta según en departamento (compras, producción, mercadeo, etcétera) Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos	Productividad total a lo largo del proceso de producción de cada producto La meta es cero defectos y cero rechazos
Proveedores, clientes y competidores	Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos Oligopolio a distancia con la competencia La empresa como sistema cerrado	Fuerte interacción con el mundo exterior Lazos de cooperación con proveedores, clientes, y en ciertos casos, con competidores (p.e. en investigación y desarrollo) La firma como sistema abierto

**Fuente: Carlota Pérez, 1988.**

Como podemos observar en el cuadro anterior, fundamentalmente el cambio se concentra en los factores de competitividad; así, éste es un concepto que comenzamos a integrar en la nueva cultura productiva. No hace mucho tiempo, la competitividad de una industria se determinaba por variables como la tecnología, la productividad y el precio; desde esa concepción, las economías de escala se obtenían a través de la masificación de la producción, es decir, hacer más con menos.

La nueva cultura productiva de nuestros días, en cambio, incorpora a las cualidades competitivas de la industria nuevas variables como calidad total, diferenciación de producto, derivada de un proceso de innovación tecnológica constante; incorporación de los consumidores y sus necesidades en la toma de decisiones estratégicas; información especializada; cuidado ambiental; capacidad de respuesta a situaciones de mercado cambiantes; producción flexible; inteligencia financiera y vinculación con mercados externos.

En este sentido, la organización en la nueva cultura productiva asume novedosas formas de liderazgo al desarrollar sistemas de información y vinculación con el entorno. En donde, la identidad organizacional de la empresa reclama la promoción de valores y especial cuidado en los recursos humanos. La formación y especialización de éstos reorganiza y le otorga una dimensión especial a la organización en torno al talento, la creatividad y el conocimiento como base de la competitividad. La nueva cultura productiva asume el lado humano de la tecnología, es decir: a través del hombre la tecnología encuentra un sustento al nivel productivo.

## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATÉGICO

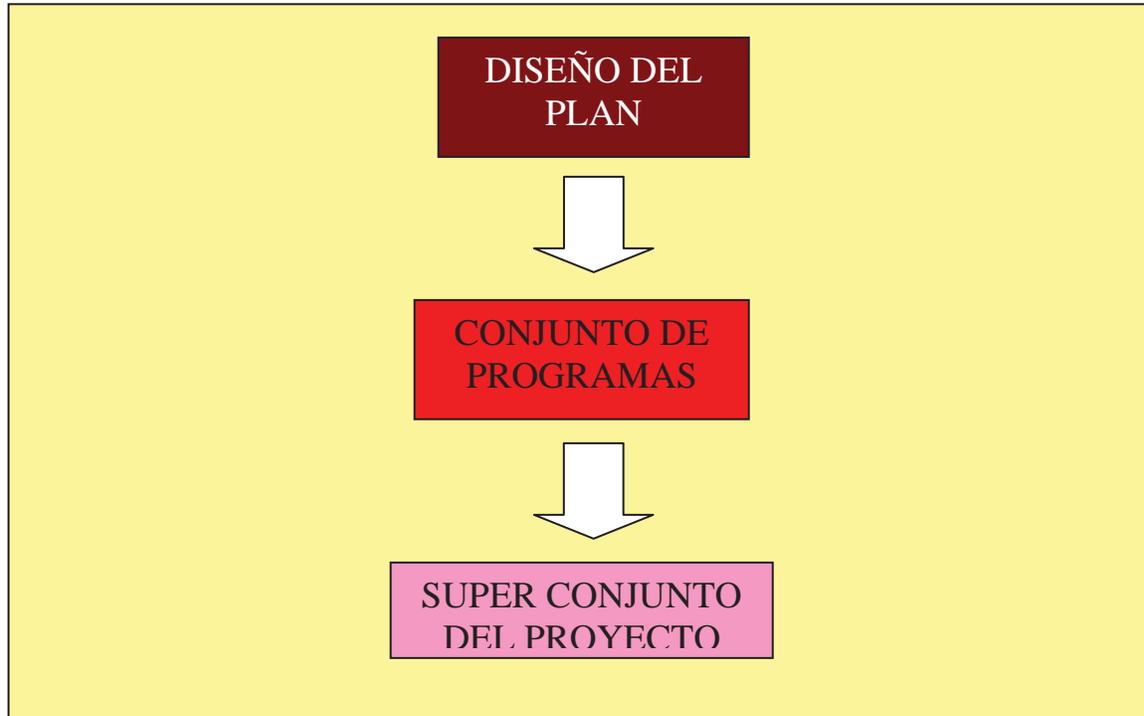
Para los fines de la planeación estratégica se requiere elaborar un Plan que no es una extrapolación de carácter meramente cuantitativa sino que es el resultado de un complejo manejo de la información, de los juicios, supuestos y de la imaginación de los directivos, con el propósito de intentar predecir la forma futura de las dimensiones ambientales en las cuales participará una organización.

El plan estratégico debe llevar a la construcción de escenarios futuros, es decir a planear secuencias hipotéticas de eventos con base en las fuerzas y las tendencias que se detectan y se orientan al futuro a largo plazo; lo importante y útil para la alta dirección es contar con elementos informativos que le permitan observar y analizar los cambios y eventos más posibles y probables para así aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. Es un proceso que también conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los hombres y mujeres de la alta dirección y de todos los miembros de la organización.

De acuerdo a **Ramírez Padilla N., Cabello Garza M. (1997)** el diseño del plan estratégico se deben tomar en cuenta las etapas siguientes:

- Donde se está ??? Lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades.
- Cómo lograr el cambio ??? en este apartado se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.
- Hacia donde se quiere ir ??? lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

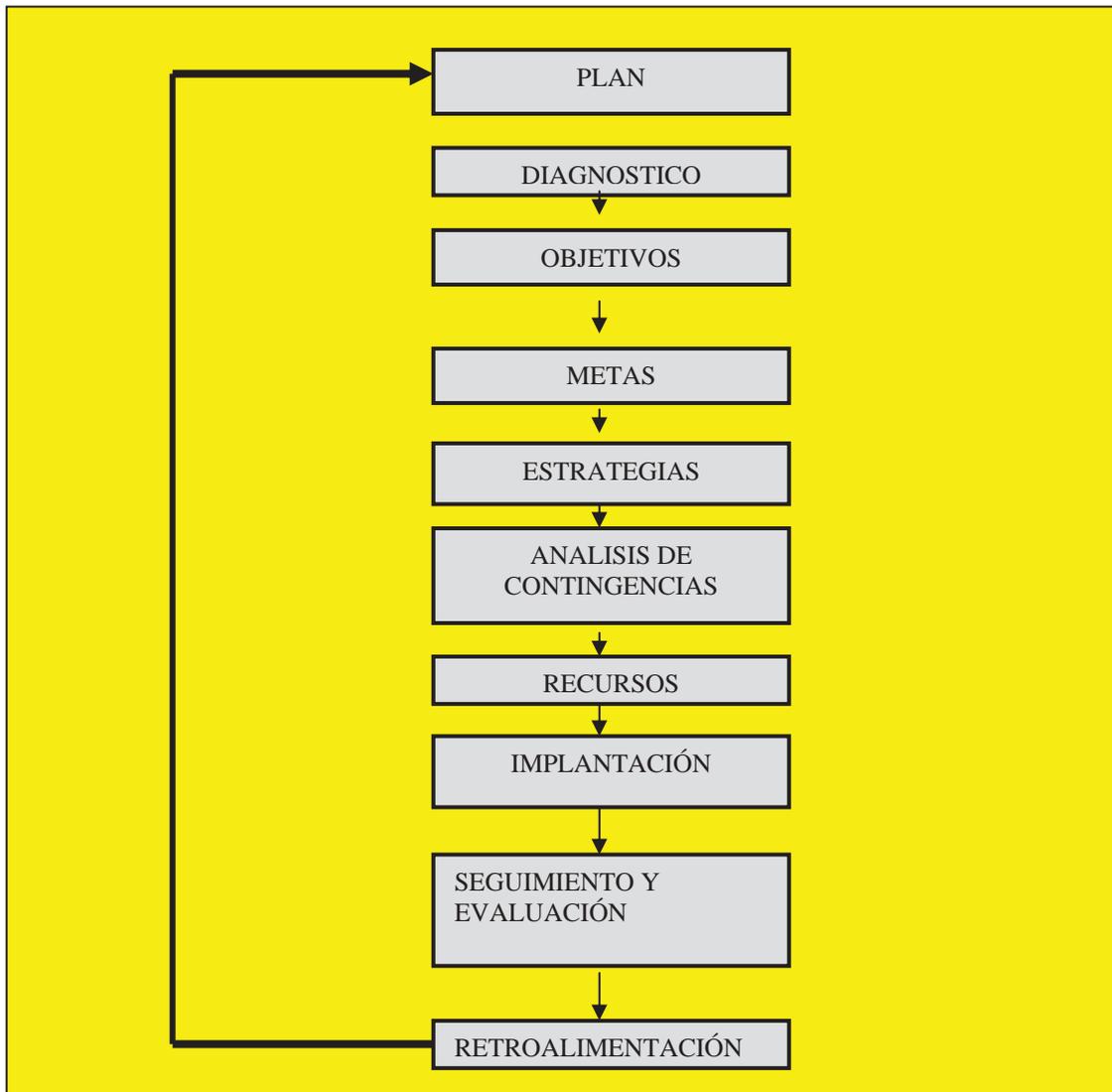
Así mismo **González Santoyo F. (1997)** plantea que los niveles establecidos para aplicar eficientemente el proceso de planeación en la empresa es el mostrado



**FIGURA 3.1 Desagregación del Plan** (Fuente: González Santoyo F. et. al. (2003) *“Diseño de Empresas de Orden Mundial”* Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México y Universidad de Rovira I. Virgili, España.)

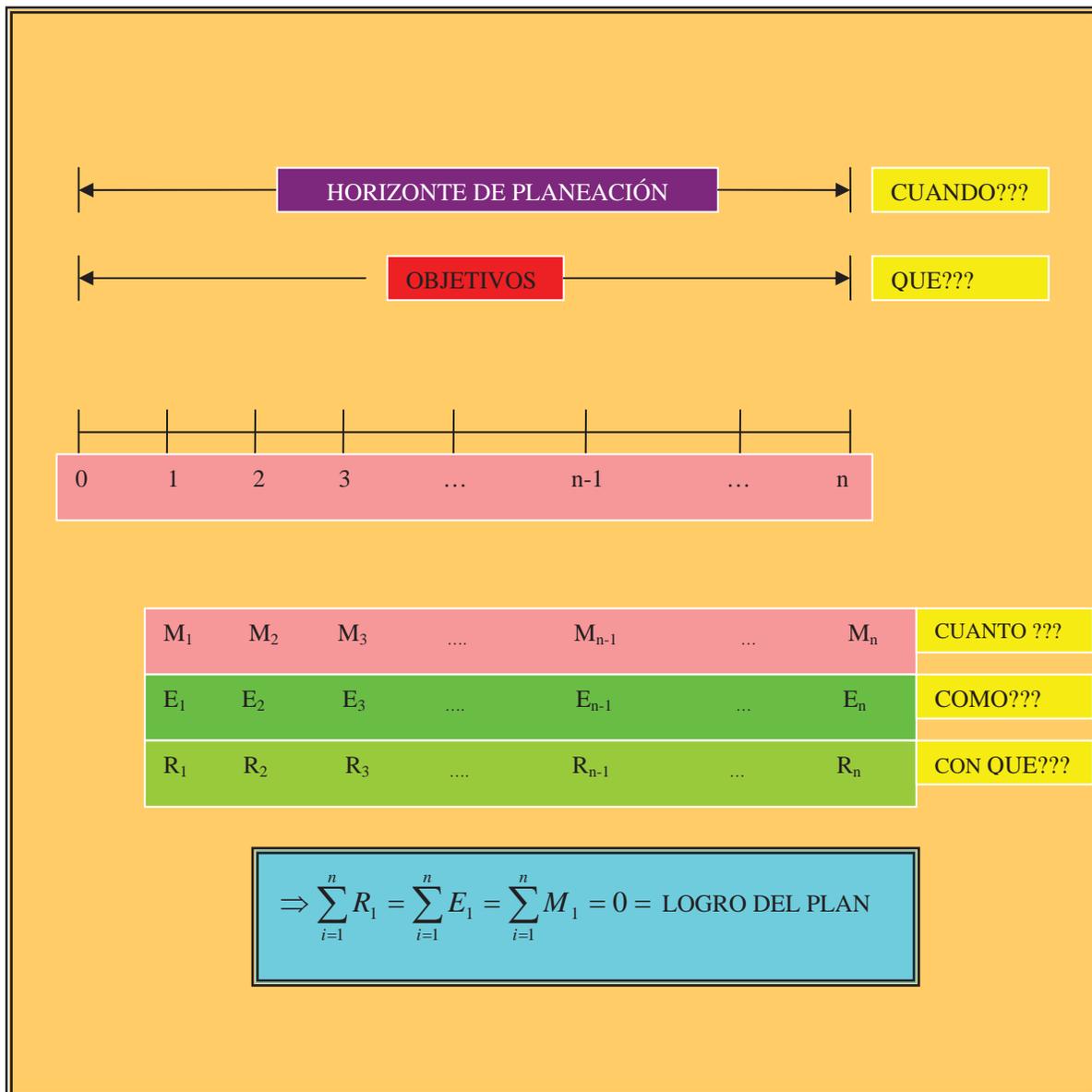
El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciada como: diseño del objetivo, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implantación, seguimiento, evaluación y la incorporación de la retroalimentación.

La aplicación práctica de esta metodología proporcionará resultados a la empresa gráficamente se ilustra como:



**FIGURA: 3.2** Proceso del plan (Fuente: González Santoyo F. et. al. (2003) *“Diseño de Empresas de Orden Mundial”* Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México y Universidad de Rovira I. Virgili, España.)

El proceso de implantación del plan es mostrado en la figura siguiente, en la que  $M_i$  = Metas,  $E_i$  = Estrategias,  $R_i$  = Recursos.



**FIGURA: 3.3** Implantación del plan (Fuente: González Santoyo F. et. al. (2003) "Diseño de Empresas de Orden Mundial" Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México y Universidad de Rovira I. Virgili, España.)

### **3.1 Identificación de Expectativas.**

Uno de los puntos de arranque para la elaboración del plan estratégico, es la determinación de las expectativas o puntos de vista de todos los elementos o grupos, tanto internos como externos, que tienen intereses en la Institución y su actuación en el futuro.

Para la compañía típica pequeña el interés dominante es de los accionistas. Para empresas muy grandes existen numerosos intereses, tales como: Clientela, empleados, proveedores, habitantes de comunidades, gobierno y público en general. **(Hofer. Charles, 1995)**

Para una institución educativa el interés son los alumnos, maestros, directivos, personal administrativo, comunidades, gobierno, padres de familia y público en general.

La forma de identificar a cada grupo y sus expectativas es la siguiente:

Determinar la estructura del sistema cliente-proveedor, tanto interno como externo.

Definir lo que aporta y espera de la empresa cada elemento o grupo.

Reunir por orden de importancia las demandas potenciales más fuertes.

### **3.2 Definición de Supuestos.**

Una de las etapas importantes en el proceso para elaborar el Plan Estratégico se refiere al establecimiento de suposiciones acerca del ambiente de la organización, ya que la estrategia de una empresa se diseña en torno a condiciones pronosticadas y capacidades actuales.

La materia prima de los pronósticos está en los supuestos, es decir, en los conjuntos de datos e información que se identifican en el presente y se analizan metodológicamente con una orientación al futuro, para derivar nueva información sobre los posibles y probables eventos que tendrán lugar en ese futuro y que afectarán a alguna organización en lo particular.

Definitivamente que de los supuestos dependerán la "razonable objetividad" de un pronóstico, aunque también contará la metodología para procesar y analizar los datos y la información contenidos en los propios supuestos; empero, si estos no capturan la realidad más próxima, ningún método salvará el pronóstico.

La metodología que se aplica pretende determinar las consecuencias futuras de los supuestos escogidos, partiendo de la calidad de la información que se analiza y procesa.

En un marco en el que abunda la información y los fenómenos y tendencias que afectan a una organización son complejos, resulta difícil seleccionar y tratar los supuestos para fines de un Pronóstico Estratégico, sin embargo, como mera guía de carácter general, conviene tomar en cuenta dos principios que orientarán ese proceso de selección de supuestos e información: el determinista y el de relación, mismos que a continuación se comentan.

- **Principio Determinista**

Este principio sugiere que todo supuesto seleccionado ahora, es una causa presente que tendrá un efecto futuro, la cual puede identificarse de antemano, para que a su vez se infiera el impacto -efecto- que pueda ejercer sobre el medio futuro de una organización. Conocido el posible y probable efecto se tendrá un elemento fundamental para conformar un pronóstico.

- **Principio de Relación**

El principio de relación señala que en el ambiente de toda organización se identifican múltiples fenómenos y tendencias que le afectan y ante los cuales tiene que responder; no obstante, para la formulación de un Pronóstico Estratégico, no se requiere incluir todos esos fenómenos y tendencias porque podría llegar a lo complejo, costoso y hasta confuso. Tampoco podemos considerar una única tendencia, ya que su contenido informativo sería poco significativo para formular un pronóstico y para la construcción de un escenario futuro. El principio de relación indica que deben elegirse aquellos fenómenos o tendencias

que mantengan conexión directa con el comportamiento presente y esperado de una organización. **(Martínez V. 1990)**

Es evidente que de cómo se perciban y analicen los supuestos, y de cómo se aplique la marginación creativa, dependerá la calidad de un pronóstico estratégico y con ello, la calidad de las decisiones que a partir de ese modelo se lleguen a tomar.

### **3.3 Construcción de Escenarios**

Para la construcción de escenarios debe recordarse que por medio de ellos se trata de representar una secuencia hipotética de eventos futuros, diseñándose en base a las fuerzas y tendencias que se detectan en el ambiente en el cual se formula un pronóstico. En una forma más simple, un escenario es una serie de eventos que nos imaginamos acontecerán en el futuro y ante el cual debe actuarse anticipadamente.

La construcción de escenarios requiere del análisis de información y suposiciones, pero debe dirigirse mediante la formulación de preguntas fundamentales que estimulen a la mente a visualizar mejor el futuro y para proveer de buenas ideas que proporcionen pautas para acciones estratégicas efectivas. Las principales preguntas fundamentales son las siguientes:

*¿Qué fuerzas y tendencias impactan y se identifican en el ambiente de la organización?*

*¿Qué pasaría si tal evento aconteciera en el futuro de la organización?*

*¿Qué debe emprenderse desde ahora?*

La primera pregunta obliga a identificar y precisar las fuerzas y tendencias ambientales que son y serán determinantes para una organización. Visualizando la interacción de esas fuerzas y tendencias y con una orientación hacia el futuro, inmediatamente se procede a cuestionar: ¿Qué pasaría si tal evento aconteciera?

Lo interesante en la construcción de escenarios es que en su proceso y desarrollo se logra lo siguiente:

1. Identificar los problemas potenciales que puedan surgir en caso de que sucedan determinados eventos.
2. Examinar consecuencias de cada tendencia que se identifiquen que en el ambiente de la organización.
3. Advertir anticipadamente oportunidades que puedan y deban ser aprovechadas.
4. Conquistar posiciones y ventajas competitivas en base a acciones concretas sobre cualquiera de los Factores Estratégicos Clave.
5. Involucrar a la gente de diferentes especialidades para examinar los escenarios desde diversos ángulos y experiencias.
6. Involucrar al personal ejecutivo para evaluar y planear acciones estratégicas.
7. Contar con un modelo descriptivo de lo que sucedería, como base para construir un modelo normativo en la forma de un Plan Estratégico formal, que defina lo que debe ser y hacer una organización para enfrentarse al futuro que le han fabricado.

Es obvio que en la construcción de escenarios se obliga a quienes participan en ese proceso, a liberarse del pasado e involucrarse más en el futuro. También permite examinar y analizar objetivamente las diferentes interacciones de fuerzas, tendencias y variables internas que en conjunto proporcionarán los insumos informativos para que la alta dirección fabrique el futuro deseado para su organización.

### **3.4 Análisis FODA**

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los

pasos a seguir ahora y en los años venideros y a aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, el cambio puede hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente valorada.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación Y estrategia en las organizaciones. El análisis de estos factores permitirá que la institución defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.4.1 Técnica FODA

**H. Igor Ansoff (1965)**, fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés). La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

**CUADRO 3.1 Componentes de un Análisis FODA**

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente : <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las

amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su *know how* pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Cabe destacar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida. De la misma manera esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean analizadas.

Es importante resaltar que los factores analizados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra. Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor.

### **3.4.2 Metodológica para el Desarrollo de la Técnica FODA**

Se presenta la metodología para llevar a cabo el FODA de su institución, la cual contempla las siguientes etapas:

- 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente.



**FIGURA 3.4** Etapas del Proceso de Análisis FODA (Fuente : <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>)

### 3.4.2.1 Integración del Equipo.

Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planeación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planeación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeación que define cómo alcanzar los objetivos.

El administrador necesita entonces, diseñar el proceso de planeación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeación; se sugiere que se integre de entre 5 y 10 miembros.

- La composición del grupo de planeación deberá ser representativa de todas las agrupaciones clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la organización.
- Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planeación conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

### **3.4.2.2 Diseño de la Agenda de Trabajo.**

La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto.

La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras.

Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne.

Es importante elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él;
- Prepare sus aportes con tiempo;
- Esté disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

### **3.4.2.3 Sesión de Trabajo (Lluvia de Ideas).**

La mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación.

Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión.

Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las organizaciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes.

El planificador debe tener en cuenta los siguientes puntos para que la sesión de trabajo sea lo mas exitosa posible.

- Crea una atmósfera positiva para el proceso de planeación y antepone los intereses de la organización a los intereses personales.
- Señalar los éxitos de los programas antes de discutir las áreas que necesitan mejorarse. También, tiene que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño de los programas.
- Presenta una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje.

#### **3.4.2.4 Selección y Análisis de Problemas.**

Por lo regular en algunas instituciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. Temas claves relacionados con el análisis de problemas casi siempre generan conflictos, por lo que el moderador debe saber manejar estas situaciones para el bienestar de la empresa. A continuación se presentan algunos puntos que deben tomarse en cuenta.

- Ser neutral
- Da a conocer a los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planeación. . La persona que dirige al grupo debe explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.
- establecer procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Ser honestos cuando se enumeren las fortalezas y debilidades de la organización de la que somos parte.

Con la finalidad de facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo, pueden incluirse en una misma página. Esto se puede hacer de diferentes formas. Se pueden poner los cuatro encabezamientos en la parte superior de la página y preparar cuatro listas verticales. Es posible obtener un mejor efecto dividiendo la página en cuatro rectángulos y colocar en los de arriba las fortalezas y debilidades y abajo las oportunidades y amenazas.

Si a través de la "lluvia de ideas" se han generado un número importante de problemas, la dificultad a la que se puede enfrentar el moderador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más significativos, por lo que nuestra propuesta es que solicite a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de puntos o marcas. Para ejemplificar supóngase que se han consignado las siguientes opiniones sobre las debilidades de instituciones de nivel superior seis integrantes de un equipo de planeación, las cuales han sido listadas por el moderador y seleccionadas por cada uno de los integrantes del grupo marcándolas con una cruz.

### CUADRO 3.2 Selección y Análisis de Problemas

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO						TOTAL
	No.	1	2	3	4	5	
1. Ausencia de controles académicos y administrativos de calidad	X			X	X	X	4
2. Indefinición de las funciones del personal académico y de apoyo	X	X	X			x	4
3. La mayoría de docentes no tienen estudios de postgrado		X	X	x	X		4
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	X	X	X	X	X	X	6
5. Falta de planeación de los trabajos	X	X	X	X	X	X	6
6. Carencia de liderazgo directivo	X	X	X	X	X		5
7. Falta de integración de personas a planes y programas	X		X	X		X	4
8. Falta de compromiso del personal académico y de apoyo			X	X	X		3*
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos de investigación		X	X	X	X	X	5
10. Falta de soporte para la investigación y desarrollo.	X	X				X	3*
11. Falta de modernización de los sistemas de enseñanza -aprendizaje		X		X	X	X	4
12. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	X		X			X	3*
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal	X			X	x	X	4
14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones	X	X	X				3*
15. Las carreras no responden a las necesidades de los mercados laborales		X			X		2*

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

Esta es una propuesta metodológica diseñada y utilizada por Sergio H. Kauffman González, investigador del I.I.E.S.C.A. Adaptada por el autor

La Ausencia de controles académicos y administrativos de calidad por ejemplo, ha sido elegida por los integrantes 1, 4, 5 y 6, dando un total de 4 marcas. En el caso referido, para un análisis más profundo de los integrantes del equipo, serán seleccionadas las propuestas No. 1 a la 7, 9, 11 y 13.

### 3.4.2.5 Ordenamiento de los Problemas.

Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante. Quedando el ordenamiento en nuestro ejemplo de la siguiente manera:

**CUADRO 3.3 Ordenamiento de los Problemas**

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO					
	No.					
	1	2	3	4	5	6
1 Ausencia de controles académicos y administrativos de calidad	1	2	5	2	3	1
2. Indefinición de las funciones del personal académico y de apoyo	4	7	6	1	4	2
3. La mayoría de docentes no tienen estudios de postgrado	5	8	7	6	5	10
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8
8. Falta de modernización de los sistemas de enseñanza - aprendizaje	6	5	3	5	1	9
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos de investigación	3	4	2	4	7	7
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6

**Fuente:** <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

Esta es una propuesta metodológica diseñada y utilizada por Sergio H. Kauffman González, investigador del I.I.E.S.C.A. Adaptada por el autor

### 3.4.2.6 Evaluación de los Problemas.

Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando en el ejemplo de la siguiente manera.

**CUADRO 3.4 Evaluación de los Problemas.**

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE EQUIPO No.				DEL	SUMA	
	1	2	3	4	5	6	
1 Ausencia de controles académicos y administrativos de calidad	1	2	5	2	3	1	14
2. Indefinición de las funciones del personal académico y de apoyo	4	7	6	1	4	2	24
3. La mayoría de docentes no tienen estudios de postgrado	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
8. Falta de modernización de los sistemas de enseñanza -aprendizaje	6	5	3	5	1	9	29
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos de investigación	3	4	2	4	7	7	27
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26

**Fuente:** <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

**Esta es una propuesta metodológica diseñada y utilizada por Sergio H. Kauffman González, investigador del I.I.E.S.C.A. Adaptada por el autor**

### 3.4.2.7 Selección de los Problemas.

En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

**CUADRO 3.5 Selección de los Problemas**

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
2. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
3. La mayoría de docentes no tienen estudios de postgrado	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
6. Falta de modernización de los sistemas de enseñanza - aprendizaje	6	5	3	5	1	9	29
7. Falta de seguimiento de los programas y proyectos de investigación	3	4	2	4	7	7	27
8. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26
9. Indefinición de las funciones del personal académico y de apoyo	4	7	6	1	4	2	24
10. Ausencia de controles académicos y administrativos de calidad	1	2	5	2	3	1	14

**Fuente:** <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

Esta es una propuesta metodológica diseñada y utilizada por Sergio H. Kauffman González, investigador del I.I.E.S.C.A. Adaptada por el autor

### **3.5 Definición y Desarrollo de la Misión y Visión**

#### **3.5.1 Misión**

Es increíble Pero cierto que la mayoría de las organizaciones no cuentan con una misión definida. Sin embargo, lo más preocupante son las implicaciones de esto, pues no se tiene idea de adónde se quiere ir, qué se pretende, ni cual es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la empresa se involucren en la definición de la misión.

Por misión entendemos un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que guiará a la empresa.

Si se tiene ese enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y las preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa para institucionalizarlos.

Para **Ramírez Padilla N., Cabello Garza M. (1997)** El establecimiento de la misión permitirá fijar estrategias que vayan encaminadas al logro fundamental de la empresa.

Elementos que debe contener una misión

- El concepto de la empresa
- La naturaleza d su negocio
- La razón para que existe la empresa
- La gente a la que se sirve
- Los principios y los valores bajo los que se pretende operar

Su definición la misión puede ser:

- a) Centrada en el ejecutivo, principal dueño, presidente o director general.
  
- b) Centrada en el grupo directivo, compuesto por la alta dirección y el grupo gerencial de primera línea.

La segunda forma es la más aconsejada, sin embargo no siempre puede darse, ya que si la empresa no cuenta con personal de calidad en niveles directivos o en el estilo de dirección, no permite la participación grupal y el enfoque no será nada provechoso.

Partiendo del hecho de que lo más favorable es el segundo enfoque, presentamos los puntos básicos para formular la misión.

**Morrisey (1996)** establece que una vez que la declaración de la misión de la empresa haya sido establecida y aprobada con claridad, debe permanecer constante por un espacio extenso aunque puede ser revisada formalmente una vez al año o cada vez que haya un cambio considerable en la naturaleza del negocio, no debe ser reestructurada, a menos que ya no otorgue la guía transparente que se necesita para el futuro.

### **3.5.1.1 Importancia de la Misión**

La empresa que tiene clara su misión le será más fácil fijar sus objetivos y diseñar su estrategia, sus tácticas las cuales resultarán más efectivas.

Una empresa debe asegurarse de que la formulación de misión incluya los componentes esenciales.

La formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa ve hacia donde se dirige y es merecedora de nuestro tiempo y atención.

Para poder llevar a cabo una Planeación Estratégica es fundamental tener clara la misión ya que es el punto de partida.

El enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

Una empresa cuando expresa su misión está hablando de su participación en el mercado, su trato con la competencia, del servicio al cliente y en esta expresión habla de sus valores, todo esto infunde confianza a la gente que va a tener tratos con esta empresa.

Cuando se expresa la misión es necesario tener una articulación de valores y esto en sí ya habla de un valor.

### **3.5.1.2 Metodología para Determinar la Misión**

Día con día aumenta la conciencia de los problemas que viven las empresas de menor tamaño, de la importancia que éstas tienen en nuestra economía y de la exigencia de la modernidad y la excelencia. También se dice que estas pequeñas empresas tienen la ventaja de adaptarse fácil y rápidamente la forma de administrar su negocio y enfrentarse a los nuevos retos de los mercados nacionales e internacionales.

Como punto de partida, los empresarios deben planear a futuro, o sea estratégicamente las tareas de su negocio y desde luego comenzar con la declaración de la misión.

#### **Para la elaboración de la misión:**

1. Es importante considerar la filosofía de la organización que abarcaría:
  - La razón de existir de la empresa.
  - Los propósitos socioeconómicos para la sociedad y para ella misma.
  - Las creencias y valores de la organización.
2. Los productos o servicios.
3. Mercado al que concurre.
4. La visión de la empresa.

De los puntos que abarcan la filosofía es necesario abundar en el punto las creencias y valores.

Estar al pendiente de no confundir las creencias y valores personales con los de la organización y para lograr esto hay que hacer una clarificación de valores recordando que de esto van a depender actitudes de los ejecutivos así como decisiones y políticas básicas.

Hay autores que definen la misión empresarial como sigue:

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, es de vital importancia para determinar objetivos y formular estrategias.

La formulación de la misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de que quiere ser a quien desea servir, describe el propósito fundamental. Los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa:

### **Guía teórica para determinar la misión**

Misión es una descripción de la "razón ser de la compañía". Nos muestra aspectos concretos acerca de Que es la empresa y Cuáles son sus propósitos socioeconómicos.

### CUADRO 3.6 Guía Teórica para Determinar la Misión

1. A que se dedica su empresa	Explica la actividad fundamental que desarrolla la Empresa.
2. Productos y/o servicios	Especifica aquello que aporta a su ambiente, ya sea en forma genérica o específica.
3. Mercado al que se concurre	Define en donde centra sus acciones en términos de mercado.
4. Compromiso social	Beneficio que recibe la sociedad dentro del ambiente.
5. Compromiso económico.	Contar con una ganancia en la empresa en términos de rendimiento.
6. Filosofía de le Empresa.	Sus propósitos socioeconómicos, creencias y valores.
7. Cuál es su visión	Definir el futuro idealizado de la empresa.
8. Redactar la misión	Para ello se toma en cuenta los elementos que se analizaron, como son. Actividad a la que se dedica, servicios, clientela y compromisos sociales y económicos, sus creencias y valores.

Fuente: <http://webpccmania.blogcindario.com/2006/05/00159-administracion-estrategica.html>

#### 3.5.1.3 ¿Cómo Formular La Misión?

A continuación se presenta un procedimiento paso a paso para formularla:

1. Definir sobre qué se quiere desarrollar la Misión (el alcance): ¿Toda la organización? ¿Una empresa del grupo? ¿Una línea? ¿Un departamento? ¿Un producto?
2. Reunir al grupo de personas clave de la organización, ya que la misión normalmente debe ser definida por él o los dueños, los cuáles la comunican al resto de la organización. Sin embargo, en mucho de los casos estas personas no tienen claro cuál debe ser la misión, por lo que en este caso, se aconseja reunir al personal directivo de la organización, quienes son los que puedan observar y entender a la organización globalmente, además de que son los que tienen el poder de decisión.

3. Realizar una tormenta de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión: Para esto, en una hoja de papel se anotará su idea sobre la Misión de la empresa. Habrá una persona que irá recibiendo y anotando las ideas en un pizarrón para tener juntas todas las ideas y poder analizarlas. Otra modalidad de este ejercicio es el anotar las ideas en las hojas de rotafolio y pegarlas alrededor de la sala de juntas y, a partir de estas ideas, realizar la redacción de la Misión en el pizarrón.
4. El siguiente paso, que será cuando ya no haya mas ideas, es clasificarlas y determinar las ideas más recurrentes.
5. Como resultado de lo anterior, se hará una primera redacción de la Misión.
6. Esta redacción se analizará, criticará (de forma objetiva y prepositiva) y se propondrán cambios en la redacción inicial.
7. Si se logra el consenso de todos, se aceptará esta declaración de Misión. En caso contrario, se repetirá el procedimiento.
8. Una vez que la definición de misión se haya aceptado, se deberá verificar que cumple con los requisitos: Que conteste a las preguntas de **Qué, Por qué, Para qué y Para quién**. Además, que la redacción haya quedado de forma que la declaración de misión sea **clara, concisa y motivadora**.
9. Una vez comprobada que sí cumple con lo anterior, se aceptará y oficializará la redacción final.
10. Se publicará y explicará a todo el personal la Misión.
11. Se mantendrá vigente todo el tiempo que será cuando se logre que todo el personal la tenga en mente todo el tiempo.

Hablar de misión, inquieta y aunque ya no es tan "complicado" como en su momento cumbre de "descubrimiento", su falta, sigue siendo una de las deficiencias organizacionales. Comúnmente se considera que basta con fijar objetivos a corto y mediano plazo. Es ahí, donde surge la necesidad de facilitar al micro y pequeño empresario el establecimiento de

la Misión Organizacional, en virtud de la importancia que representa porque de ella se desprenden los Objetivos Organizacionales, Departamentales y de cada Puesto, que son los cimientos de la Estructura Organizacional.

El propósito o Misión, es el enunciado que define en forma clara y concisa la meta final de la existencia de la empresa; identifica los consumidores a satisfacer y de manera general, cómo lograrlo. La Misión consolida los objetivos en una declaración de principios, que servirá de guía al desarrollo de las organizaciones.

El enunciado de la Misión permitirá enfocar los esfuerzos del personal, guiará también, a quienes toman decisiones para que los planes aprobados sean compatibles al propósito organizacional. (<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml>)

#### **3.5.1.4 La declaración de la misión.**

Es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones arrojan que 60% de las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión y que las empresas que obtienen mejores resultados cuentan con declaraciones de su misión mejor elaboradas que las empresas con peores resultados. (**Fred R. David, 1997**)

## **3.5.2 Visión**

### **3.5.2.1 Planteamiento de la Visión**

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas.

En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de la empresa

Aspectos que debe contener una visión bien formulada

- Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras
- Es fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Preguntas que permiten pensar como debería ser el futuro:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la empresa?
  - ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
  - ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
  - ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
-

- ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
- ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

Así como la elaboración de la misión este proceso necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de la empresa, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente.

No se debe de dejar de mencionar la importancia de tener un facilitador con experiencia para el proceso de planteamiento de la misión y visión, alguien que no tenga interés personal en el resultado.

Ejemplos de declaración de la visión

- Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en cada mercado que sirvamos.
- Seremos la mejor compañía en nuestro ramo en términos de
  - ❖ Satisfacción del cliente
  - ❖ Rentabilidad por tienda
- Nos convertiremos en una presencia global importante en nuestro ramo.
- Defraudaremos constantemente los clientes de ayer siendo mucho mejores mañana.

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

Visión es la herramienta administrativa que permite, con base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización.

Una organización sin una visión clara podría equiparse con un barco a la deriva, que irá a donde lo lleve la comente. Una empresa con una visión claramente definida podrá forjarse su propio destino, lo que le permitirá predeterminedar a donde desea llegar, y lo más importante, qué tiene que hacer para llegar.

Para una organización, determinar donde se desea estar en el futuro es una tarea que en la mayoría de los casos no es nada fácil, ya que esto significa prácticamente tomar una radiografía de su estado actual y proyectarlo a un futuro deseado.

#### **3.5.2.1.1 Características de la visión:**

Debe definir claramente el futuro deseado.

- Debe tener un enfoque positivo.
- Debe representar para la organización un reto alcanzable.
- Debe ser altamente motivadora para todos los integrantes de la organización.
- Debe ser redactada en un lenguaje entendible para toda la organización y, de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.

### **3.6 Establecimiento de objetivos, estrategias y políticas generales**

#### **3.6.1 Objetivos.**

Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.

Los objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y sub unidades organizacionales.

Asentarlos por escrito, no confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos. Al determinarlos recordar las seis preguntas claves de la administración (¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿cuándo?, y ¿por qué?). Objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización, deben ser estables; cambios continuos de los objetivos originan conflictos y confusión.

**Existen diferentes tipos de objetivos que persigue la empresa:**

- DE RESULTADOS: metas que quiere lograr la organización
- FINANCIEROS: Metas establecidas por la dirección en relación con el estado financiero de la organización.
- ESTRATÉGICOS: metas establecidas por a dirección para fortalecer lo posición general y la vitalidad competitiva de la organización.
- A LARGO PLAZO: objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres o cinco años o en forma continúa año tras año.
- ACORTO PLAZO: metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a CP indica con que rapidez la gerencia esta tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Son fines o resultados de carácter cuantitativo a realizarse en un periodo de tiempo especificado. Son las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

**Requisitos que se deben reunir:**

- Deben ser cuantitativos.
- Tiempo de realización.

**Clasificación de los objetivos**

**Por su nivel.**

- Estratégicos (Abarcan a toda la empresa)
- Tácticos (Una área funcional específica)
- Operativos

**Por su tiempo:**

- Largo plazo (Mayor de 3 años)
- Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)
- Corto plazo (De un día y menor de un año)

**Ejemplos de objetivos:**

- 1 Lograr una participación en el mercado de un 15% en este mes.
- 2 Incrementar utilidades en un 25% durante 1993
- 3 Introducir tres líneas de productos en el mercado nacional en los próximos 3 años.
- 4 Proporcionar un rendimiento sobre la inversión a los accionistas de un 22% de las utilidades generadas en los próximos 3 años.

**3.6.2 Estrategias**

Es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Son cursos alternos de acción que resuelve problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de medios al fin.

Estrategia proviene del griego estrategias que significa "el arte del general".

**3.6.2.1 Clasificación de las Estrategias.**

- 1 Externas e Internas.
- 2 Materiales y Humanas.
- 3 Maestras o Corporativas y Divisionales.

#### **4 Funcionales:**

##### **Crecimiento.**

- Seleccionar una empresa de rápido crecimiento.
- Participar en una empresa en la parte inicial de su crecimiento.
- Buscar nuevos mercados.
- Adquirir otras empresas.

##### **Clasificación del producto.**

- Naturaleza de la línea del producto
- Desarrollo de nuevos productos.
- Calidad, funcionamiento y obsolescencia.
- Caída de viejos productos.
- Mercado y distribución de productos.

##### **De mercado**

- Canales de distribución.
- Servicios de mercado.
- Investigación de mercado.
- Ventas.
- Publicidad, precio, etc.

##### **Estrategias Financieras.**

- Venía de Activo fijo no deseado.
- Extensión de créditos a clientes.

- Búsqueda de nuevos financiamientos.
- Obtención y asignación de fondos, etc.

**Externas e Internas.-** Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos internos de la empresa como una reorganización para modificar la forma de elegir al personal o mejorar su funcionamiento.

**Materiales y Humanas.-** Se relacionan con los recursos humanos y materiales. La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser relativas a la utilización de los gerentes, de los Jefes, auxiliares u otros empleados.

**Maestras o Corporativos y Divisionales.-** En las empresas de productos y descentralizadas las estrategias corporativas o maestras se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las divisionales que se basan en las corporativas.

**Funcionales.-** Esta clasificación toma como base el área donde desarrollarán su actividad siendo:

**De crecimiento. Una empresa puede crecer a través de:**

- Seleccionar a una industria de rápido crecimiento, así como de mercado sementado.
- Participar en una industria que está en la parte inicial su crecimiento.
- Expandirse dentro de nuevos mercados incluyendo mercados extranjeros.
- Adquiriendo otras empresas.

**3.6.2.1.1 Estrategias del producto:**

- Naturaleza de la línea del producto. Se toma una decisión sobre la adecuada mezcla de productos de una línea, de tal manera que su calidad y precio sea la adecuada para

optimizar las ventas y ganancias, pudiendo dar batalla en el mercado a la línea del competidor

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos. La empresa concentra sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial.
- Estrategias de calidad, funcionamiento y obsolescencia Las empresas tienen un principal interés en esta porque depende de que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento ejemplo de esto se cita las fábricas de autos, aviones, equipo médico, etc.

#### **3.6.2.1.2 Estrategias de mercado.**

El campo de las estrategias del mercado incluyen: los canales de distribución, precios, ventas, publicidad, empaque, selección del mercado.

#### **Algunas estrategias para fijar el precio son:**

- 1 Obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda.
- 2 Establecer precios que desanimen la entrada del competidor.
- 3 Recuperar los costos de desarrollo del producto en un tiempo definido.
- 4 Establecer un precio que produzca una regular tasa interés.
- 5 Determinar un precio con el que se gane aceptación rápida del producto.
- 6 Usar el producto para incrementar las ventas de la línea completa más que incrementar las ganancias.

#### **3.6.2.1.3 Estrategias financieras.**

La estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una organización.

#### **Estas estrategias pueden incluir áreas como:**

- Deshacerse de activos fijos.

- Extender créditos a clientes.
- Obtener fondos con financiamiento externo.
- Asignar recursos financieros.

### **3.6.3 Políticas.**

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Las políticas generales, aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su vialidad, se denominan **POLÍTICAS ESTRATEGICAS**.

- Establecerse por escrito y dársele validez.
- Redactar claro y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente, ser razonables y aplicarse en la práctica, y estar acorde con los objetivos de la empresa establece en su formalicen y flexibles.

Son criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan continuamente en el avance hacia el logro de los fines de la organización. Son normas que orientan la acción en situaciones que se repiten una y otra vez.

#### **3.6.3.1 Características de las políticas**

- Son. una guía para la toma de decisiones.
- Son criterios generales que orientan la acción.
- Son expresiones cuantitativas y condicionales.
- Son flexibles.

#### **3.6.3.2 Clasificación de las políticas por su origen.**

- 1 Externas: Son las que se formulan en la organización como respuesta a condiciones edemas como condiciones legales, sindicales, etc.
- 2 Formuladas: Son las que se elaboran de manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir una área determinada.
- 3 Consultadas: Son las que surgen por la consulta de los subordinados a los superiores en situaciones de carácter repetitivo.
- 4 Implícitas: Son las que surgen de la costumbre.

### **3.6.3.3 Ejemplos de Políticas.**

Política: Las ventas al contado que rebasen los \$1,000.00 pueden tener un descuento no mayor al 5%.

Tipo: Operacional de ventas.

- Razón de ser: Fomentar el pago al contado por parte de los clientes que permita elevar la liquidez de la organización
- Responsable: Gerente de ventas. De su cumplimiento: Supervisores y vendedores.
- Política: El personal podrá gozar de sus vacaciones una vez cumplido su aniversario de ingreso y de haber tomado en cuenta las necesidades del área afectada.

Tipo: General de personal.

- Razón de ser: Contar con el personal necesario suficiente para la operación de la organización.
- Responsable: Gerente de personal. De su cumplimiento: Jefes de área y Comisión de vigilancia.
- Política; Los automóviles asignados a los ejecutivos serán sustituidos por los menos cada 3 años.

### **3.7 Identificación del Negocio**

Una vez definida la misión y los valores, se debe profundizar en el negocio en el cual se está involucrado, pues al entenderlo bien, será más fácil diseñar las estrategias a implementarse para lograr la misión de la organización.

Por negocio entendemos el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. A través de la identificación se determina cuántos negocios forman o integran la empresa, en ocasiones habrá un solo negocio en la empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de similitud de clientes, impacto de precios de una a otra línea de productos, la capacidad de sustitución de los productos e identificación de los competidores. La razón principal para llevar a cabo este proceso de identificar cada uno de los negocios, es fijar estrategias específicas para cada negocio. Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocio (UENS).

Los criterios específicos para la identificación de los distintos negocios (UENS) dentro de una organización son los siguientes:

**Clientes.** Si se tiene un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.

**Competidores.** Si se tiene un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.

**Precios.** Si los movimientos de precios de una línea de productos afecta al resto de los productos, es un negocio.

**Calidad y estilo.** Si una línea de productos de la empresa se ve impactada al modificar la calidad o estilo de otra línea de productos, tendríamos un negocio.

**Capacidad de sustitución.** Si la eliminación de un producto tiene impacto sobre la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.

**Variedad de productos.** Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.

Éstos son los criterios más relevantes que existen para la identificación de los negocios.

### **3.8 La Matriz de Crecimiento-Participación**

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

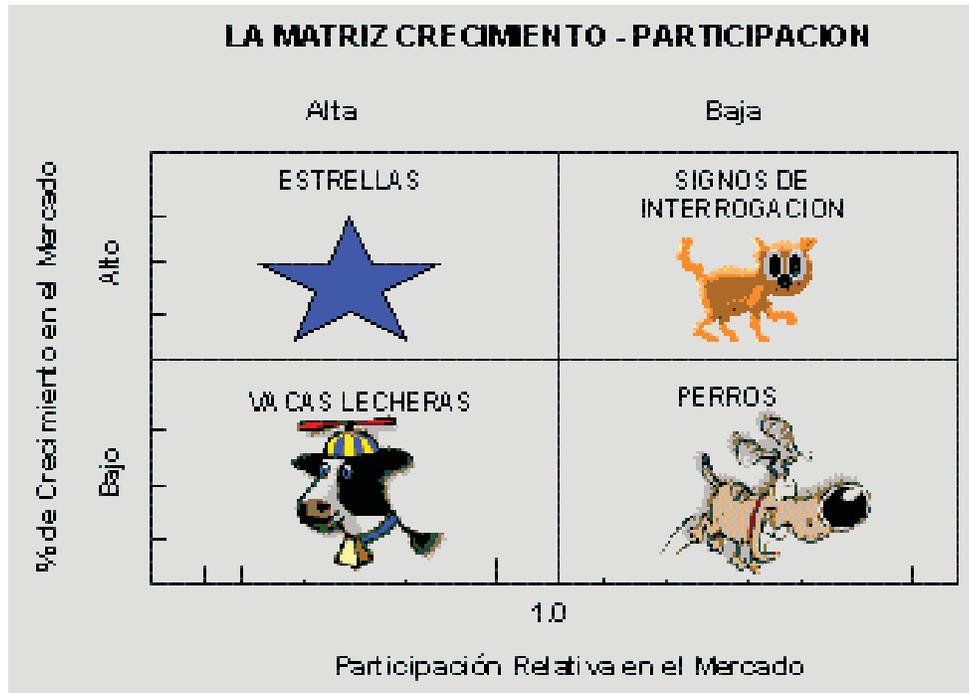
- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:



**FIGURA: 3.5** Matriz Crecimiento –Participación

(Fuente <http://www.ilustrados.com/secciones/Ingenieria-6.html>)

### Estrellas

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

### Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

### **Vacas Lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

### **Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

### 3.9 La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Se conoce como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

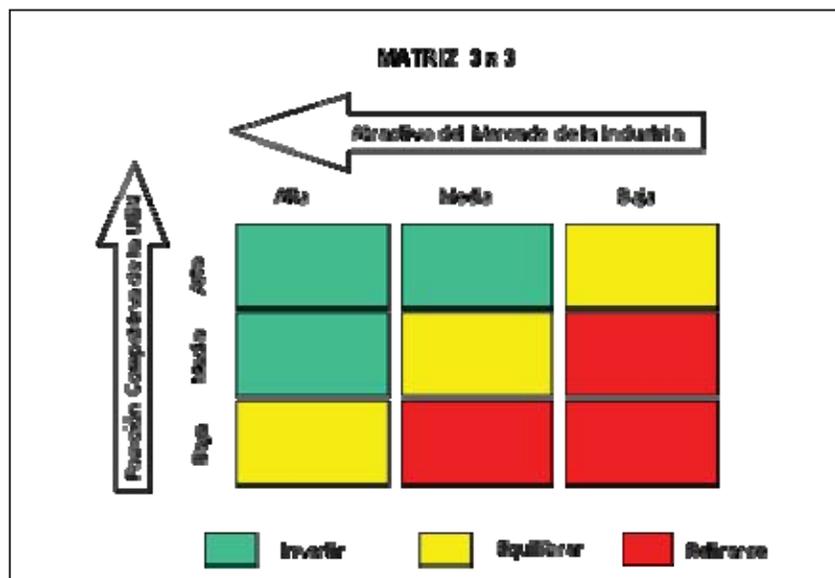


FIGURA: 3.6 Matriz 3x3

(Fuente: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>)

### **Atractivo del Mercado de la Industria**

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

### **Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios**

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

### Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

**CUADRO 3.7 Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

Fuente: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

La tabla muestra el resultado del proceso.

**CUADRO: 3.8 Valoración para la dimensión Posición Competitiva**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40
	1.00		3.30

Fuente: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

**Cómo ubicar la UEN en la matriz**

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

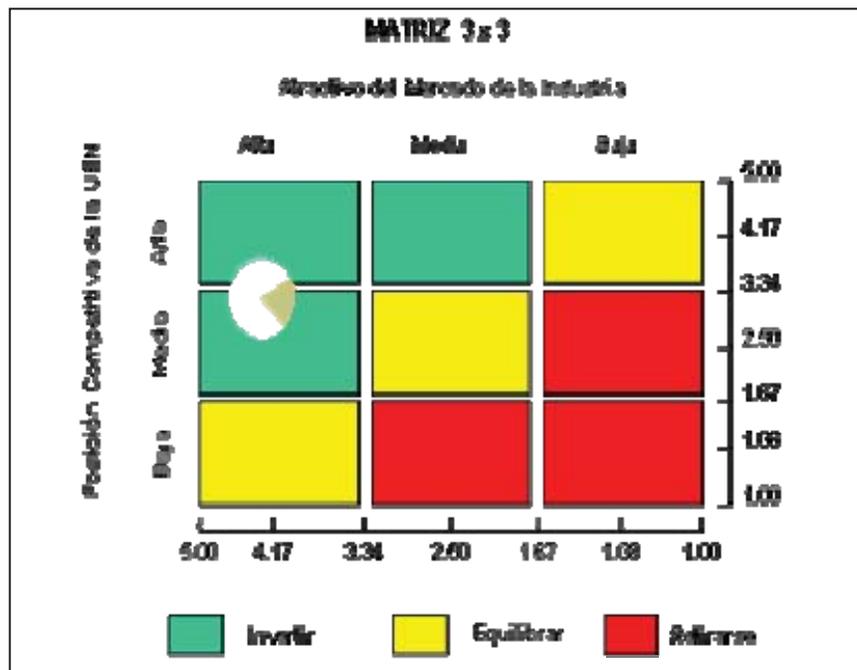


FIGURA: 3.8 Matriz 3x3 Ejemplo

(Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>)

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

### **3.9.1 Limitaciones de ésta técnica**

La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.

Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.

En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

(<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>)

### **3.10 Opciones Estratégicas**

Consideramos a las opciones estratégicas: como la gama de alternativas que tiene la empresa para manejar sus fuerzas impulsoras y definir la estrategia a utilizar en el futuro.

Las dimensiones clave para la formulación de una estrategia son: la asignación de la inversión y la fuerza motivadora o impulsora.

Al hablar de la asignación de la inversión nos referimos a la forma en que se aplicarán los recursos o se asignará la inversión para diseñar una posición competitiva y ventajosa.

La fuerza motivadora o impulsora se refiere al o los elementos, o impulsos que representan ventaja para la organización siendo la base para la asignación de la inversión.

Considerando la asignación de la inversión, el ejecutivo o directivo de empresa, tiene ante sí una variedad de alternativas que le permitirán elegir la que será la estrategia básica de su negocio.

La decisión a la cual se debe enfrentar el ejecutivo tiene dos vertientes: seguir en el negocio que está o salirse de él. Lo anterior, no debe ser decisión a priori, sino basada en elemento de juicio que han sido valorados y analizados a lo largo de este programa.

Las bases para la elección de la estrategia son: el tipo de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en él.

Las opciones que pueden manejarse son:

#### **Salirse del negocio o desinvertir.**

Esta decisión puede incluir la salida de un producto dentro de una línea, el cierre de una empresa o área de la empresa entre otras. Asimismo esta estrategia implica desinvertir, Lo cual puede provocar: una reducción lenta de la empresa, acudir a la liquidación o hasta agotar los negocios que tiene la empresa.

Este tipo de estrategias se da cuando la empresa ocupa una posición débil en un mercado con crecimiento lento.

#### **Seguir o quedarse.**

Al elegir esta opción hay que enfrentarse a cuatro alternativas más:

Mantenerse, cosechar, crecer y diversificar.

**Mantener:**

Implica mantenerse en la posición y mercados que se atienden. Para decidir esta opción es necesario un conocimiento cada vez mayor de los clientes, del mercado, de los competidores; así como de las necesidades, cambios y expectativas de los compradores.

**Cosechar:**

Implica maximizar los beneficios obtenidos de la posición para generar recursos, evitando riesgos.

**Crecer**

El propósito es maximizar flujo de efectivo para contar con buenos niveles de liquidez.  
Crece selectivamente:

Implica dedicarse a hacer lo que la empresa sabe atendiendo a mercados relacionados con productos actuales o a mercados actuales con productos relacionados.

(Integración) El propósito es invertir en segmentos atractivos y crecer a través de las fortalezas de la empresa.

**Diversificar:**

Se presenta al reconocer que los mercados actuales y relacionados no representan crecimiento atractivo, lo cual obliga a moverse hacia otros mercados no conocidos.

([www.um.es/cugio/paradigmas/analisis-estrategico-desde-enfoque-industrial.pdf](http://www.um.es/cugio/paradigmas/analisis-estrategico-desde-enfoque-industrial.pdf) )

### **3.11 Jerarquización de Estrategias**

El centro de acción de las estrategias es aprovechar las oportunidades del entorno a través de la identificación y fortalecimiento de las ventajas competitivas.

Asimismo, es muy difícil encontrar empresas que no tengan definida una estrategia de negocios, aún explícitamente, lo cual no significa que sean exitosas o que conduzcan al logro de buenos resultados.

Se dice que una buena estrategia es equivalente a tener recursos adicionales. Por lo cual al diseñarla es preciso hacerlo cuidadosamente involucrando elementos tanto defensivos como ofensivos que permitan actuar con eficacia frente a los competidores.

El énfasis en la estrategia debe ser la funcionalidad, permitiendo a la empresa el logro de sus objetivos, en una forma razonable. Además una estrategia deberá tener las siguientes características:

- Basarse en las fortalezas de la empresa.
- Aprovechar las debilidades de los competidores.
- Ser difícil de imitar o contrarrestar.
- Tener una duración efectiva de tres años o más.
- Ser consecuencia de lo que la empresa ha hecho en el pasado.
- Considerar los intereses de sus sistemas cliente proveedor tanto interno como externo.
- Ser congruente con la situación presente y proyectada de externo.

Los pasos a seguir para definir y diseñar una estrategia son:

1. Identificar las principales metas de la empresa y jerarquizarlas

La relación entre los diferentes niveles de la jerarquía así como de medios a fines.

Desarrollemos una jerarquía de objetivos específicos para el propósito de diseñar una estrategia competitiva.

2. Especificar los términos que determinan el éxito para la empresa, así como su propósito principal

Empezamos con el objetivo final de la empresa, que podríamos describirlo como el éxito de los negocios incluye dividendos altos, duraderos y precios en constante aumento para los valores de la empresa.

1. Enumerar los caminos que tiene la empresa para lograr 1 y 2.

En esta fase se enumeran los medios para que la empresa logre dividendos altos y precios en aumento constante, esto implica obtener utilidades altas y buscar el crecimiento. En el siguiente nivel indicaríamos los medios. Evidentemente la empresa necesita tener ingresos altos y costos bajos para conseguir utilidades altas.

2. Comparar esos caminos y acciones con las fortalezas y debilidades de la organización y las restricciones que puedan indicar las oportunidades amenazas del ambiente.

Enumeraríamos los caminos factibles y atractivos que conducen a ingresos altos y costos bajos. A estas alturas debemos concentrarnos particularmente en los asuntos relacionados con la competencia., incluiríamos el crecimiento de las ventas y una mayor disciplina de mercado como nuestros caminos hacia los ingresos altos. A fin de lograr esos dos casos, debemos conquistar clientes de nuestros rivales e impedir que ellos se lleven clientes nuestros; debemos, además, aprender de nuestros rivales y cooperar con ellos.

3. Integrar y combinar acciones que permitan contar con caminos factibles y consistentes.

Con este enfoque se está en la posibilidad de definir alternativas en cantidad y calidad suficientes como para esperar que su implementación sea óptima.

Asimismo, este proceso puede generar estrategias defensivas, enfocadas a preservar lo que actualmente se posee y ofensivas, enfocadas a quitar o arrebatar algo que pertenece a otros, en este caso a los competidores.

### **3.12 Integración del Plan Estratégico**

#### **3.12.1 Análisis Consistencia:**

El análisis de consistencia es un análisis que debe realizar el ejecutivo para corroborar, afianzar y asegurar las decisiones estratégicas, además puede contestar a la pregunta: ¿Estoy realmente haciendo lo correcto?

Al llevar a cabo ese análisis, con preguntas bien estructuradas considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con alta probabilidad de ser correcta.

Este análisis se recomienda hacerlo antes de realizar la integración final del plan estratégico, con el fin de incluir las modificaciones al proceso, en caso de que se detecten debilidades en cada una de las partes que lo integran o en la información que lo soporta.

A continuación se muestran algunos ejemplos de las preguntas que deberán hacerse para validar la consistencia del plan.

1. ¿La estrategia es consistente con las instalaciones y equipos actuales?
2. ¿Si se aplica capital a esta estrategia, otros proyectos quedarían sin recursos?
3. ¿Se comunican las metas a todos los que necesitan estar informados?

La forma de responderlas es sencilla, aparecen solamente dos opciones, **sí** y **no**. Recomendamos que si muestra inseguridad en la respuesta, repase el proceso de elaboración en la parte que si está validado.

### **3.12.2 Integración del Plan Estratégico.**

El Plan Estratégico es el producto de la acción de planeación en la empresa y el resultado de la evaluación de sus capacidades y debilidades, oportunidades, amenazas en el entorno.

Este Plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integra las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente.

A lo largo de los textos expuestos se han definido las técnicas y procesos encaminados a diseñar cada una de las partes del Plan Estratégico.

Para finalizar, Planificar debe ser sinónimo de acción, su meta es la dirección estratégica. El medio es el plan estratégico. El estímulo para planificar es el cambio. El cambio es lo único que permanece constante. El objetivo estratégico denota creatividad, no control.

### **3.12.3 Control del Plan Estratégico.**

Una vez que se cuenta con el Plan Estratégico, hay que llevarlo a la práctica y mantener control sobre su ejecución.

- a) Son las decisiones más importantes que toma la empresa. ya que indican lo que una empresa desea ser.
- b) Una estrategia no se logra inmediatamente ya que a veces tarda años en lograrse, y no es conveniente esperar tanto tiempo para saber si fue o no acertada.
- c) La estrategia se enfoca al futuro y se basa en los supuestos del medio ambiente, a su vez se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio.

- d) Una estrategia es un modelo de acciones a realizar en un tiempo determinado, por lo que su validez deberá verificarse periódicamente.

La estrategia puede verificarse considerando los datos que arroja un análisis en las siguientes categorías:

- 1) Evidencias del funcionamiento.
- 2) Evaluación de recursos y fortalezas.
- 3) Interrelación de elemento.
- 4) Validez de supuestos.
- 5) Identificación de contingencias.
- 6) Ejecución de la estrategia.

Cada categoría abarca lo siguiente:

**1) Evidencia del funcionamiento:**

Deberán identificarse y examinarse ciertas indicaciones cuantitativas y cualitativas para obtener una estimación preliminar de la posición de la empresa y sus competidores, desempeño logrado y su tendencia, cumplimiento de metas y objetivos.

**2) Evaluación de fortalezas y recursos:**

Deberá identificarse y examinarse el grado en que las fortalezas y capacidades de la empresa son reales, además identificar la posibilidad de obtener recursos para poner en práctica la estrategia.

**3) Interrelación de elementos:**

Esto indica la necesidad de mantener relación entre políticas, metas, estrategias y programas para saber si su consistencia es real y sigue manteniéndose.

**4) Validez de supuestos:**

Esto implica la necesidad para comprender los supuestos en los cuales se basan las decisiones estratégicas y para revisarlos cada determinado tiempo.

#### **5) Identificación de contingencias:**

La formulación de estrategias demanda considerar la forma en que el futuro puede afectar los fundamentos estratégicos. Algunos ejemplos son:

##### **SUPUESTOS:**

- Recursos Básicos.
- Reglamentos y Leyes.
- Competencia.
- Tecnología.

##### **CONTINGENCIAS:**

- Disponibilidad.
- Favorables.
- Restrictivas.
- Concentración industrial.
- Diferenciación de productos y servicios.
- Capacidad productiva.
- Nuevos desarrollos y descubrimientos.
- Retraso o fracasos.

Así mismo, se podría evaluar hasta qué grado se hicieron las preguntas apropiadas de: ¿qué pasaría si...? durante el proceso de formulación, y si se desarrollaron y evaluaron escenarios opcionales

#### **6) Ejecutivo de la estrategia:**

Una vez puesta en marcha la estrategia es preciso valorar su congruencia con los factores que apoyan su logro: estilo directivo, valores, estructura, sistemas, programas clave, etc.

**([www.masapuntes.com/Documentos/egela/desarrollo/admestrate/index.html](http://www.masapuntes.com/Documentos/egela/desarrollo/admestrate/index.html) - 20k -)**

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DE MORELIA.**

#### **4.1 Introducción**

El modelo de planeación estratégica que se propone para el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia pretende plasmar el valor de la misión que ha propuesto para su comunidad, con el fin de lograr avanzar hacia un mejor proyecto educativo como integración de profesionalismo con humanidad en medio de una sociedad cada vez más tecnificada.

Uno de los factores que más está cambiando en la vida del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia es el de la captación de los estudiantes. En los próximos años este cambio se puede acentuar. En el entorno competitivo en que los estudiantes están inmersos se agudizará, y en consecuencia aumentará su exigencia de calidad académica y de mayores y mejores servicios.

La Planeación Estratégica será un elemento fundamental para situar al Instituto Tecnológico del Valle de Morelia en una posición de ventaja, en un entorno donde la competencia entre los Centros de Educación Superior es cada vez mayor. El primer objetivo de este trabajo ha sido la elaboración de un Plan que define las actuaciones prioritarias del Instituto en los próximos años y que nos orienta en el camino de conseguir un Instituto Tecnológico innovador y de calidad.

El Plan Estratégico debe ser, por tanto, un marco de referencia para la toma de decisiones, proporcionando criterio y orientación a los actuales y futuros gestores de la Institución. Por otra parte, el Plan Estratégico ha de estar vivo, mostrarse abierto a los cambios de un futuro que es incierto y contar con procesos de revisión que permitan la incorporación de nuevas estrategias y proyectos.

Se podría pensar que lo más importante del Plan Estratégico que aquí se presenta son los proyectos y actuaciones concretas con los que se materializa. Sin embargo lo verdaderamente sustancial del Plan es el marco que se define y en el que se integran estos proyectos, en la medida en que son elementos para la consecución de unas líneas de actuación y de unos objetivos generales que, más allá de conjeturas y tendencias volátiles, representan las claves para conseguir colocar al Instituto Tecnológico del Valle de Morelia en una posición de ventaja competitiva. La definición de proyectos que se presenta en el Plan puede y debe completarse en el desarrollo posterior de éste. De esta forma cualquier actuación planificada y llevada a cabo que nos permita conseguir los objetivos estratégicos será perfectamente coherente con el marco estratégico que se define en el Plan.

Para el desarrollo del presente Plan Estratégico se ha considerado como horizonte de futuro el año 2012, por lo que todas las actuaciones planteadas en este documento están planeadas para el periodo comprendido entre la actualidad y dicho horizonte.

## **4.2 Requisitos para el éxito del proceso**

Para que un proceso de planeación estratégica sea realmente efectivo en lograr los objetivos propuestos, existen algunos factores críticos que debieran estar presentes.

### **COMPROMISO**

En primer lugar, es fundamental contar con el compromiso y apoyo de las altas autoridades de la institución para el desarrollo de la planeación estratégica, lo cual significa creer firmemente en los beneficios asociados al uso de esta herramienta. Esto motivará el compromiso y participación de los empleados en su conjunto.

### **ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

A la vez, durante todo el proceso es indispensable socializar los planes y metas definidos por la institución buscando una actitud receptiva a los cambios que se originarán como consecuencia de la formulación de un plan estratégico. En concreto, es necesario comunicar que los cambios generan oportunidades que hay que aprovechar.

## ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y DEFINICIÓN DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO

La formulación de un plan puede ser exitosa, sin embargo el esfuerzo no habrá servido de nada si posteriormente no se asignan los recursos necesarios al interior de la organización para la implementación y ejecución de los planes y proyectos, que en definitiva son los elementos que le dan “vida” al plan estratégico.

Por otra parte, la evaluación del proceso y sus resultados quedará incompleta si junto con diseñar y desplegar los planes y proyectos no se diseñan los indicadores de desempeño que permitan en el transcurso de su ejecución ir controlando la gestión y la consecución de metas. Sólo así será posible tomar decisiones que corrijan rumbos o superen deficiencias que nos aparten de los objetivos planteados.

### **4.3 Marco normativo para la elaboración del Plan Estratégico del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia**

El Plan Estratégico del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, así como sus contenidos vendrán condicionados y determinados por las siguientes normas:

Carta Magna artículo tercero constitucional.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Programa Nacional de Educación 2001-2006

Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID)

Programa de Trabajo Anual (PTA)

Programa Operativo Anual (POA)

Reprogramación del Programa Operativo Anual.(RPOA)

### **4.4 Las actividades del modelo de planeación estratégica son:**

1. **Preparación del Plan:** son actividades orientadas a crear las condiciones organizacionales básicas para realizar el ejercicio estratégico, designar a los responsables de llevarlo adelante y planear las actividades requeridas.

2. **Definición de la Misión, Visión y Valores:** son actividades orientadas a producir o adquirir los materiales que son necesarios para elaborar las declaraciones de Misión, Visión y valores.

3. **Análisis FODA, Análisis del Entorno:** son las actividades orientadas a conocer los componentes relevantes del entorno del instituto, registrar y analizar su situación, cambios y tendencias, con el propósito de identificar cuáles de las realidades del entorno pueden ser consideradas Oportunidades y Amenazas para realizar la Misión y Visión.

4. **Análisis FODA, Análisis del Interno:** son las actividades orientadas a conocer los componentes relevantes del interno del instituto, registrar y analizar su situación, problemas y tendencias, con el propósito de identificar cuáles de las realidades del interno pueden ser consideradas Fortalezas y Debilidades para realizar su Misión y Visión.

5. **Diseño de Estrategias:** elaboración de las líneas concretas de acción a llevar a cabo para hacer realidad la Visión y cumplir con la Misión, con la correspondiente definición de objetivos, metas e indicadores de logro.

6. **Evaluación del Plan:** calificar el desempeño estratégico de la organización, así como de los contenidos del plan estratégico y del proceso de planeación.

#### **4.5 Definiciones**

A continuación se incluye un listado de conceptos que aparecerán a lo largo de este modelo, con el objeto de que los directivos cuenten con un glosario básico y compartido de significados de dichos conceptos.

**Misión:** Declaración formal de la actividad a la que la organización se dedica, de los fines / objetivos / metas que la organización quiere alcanzar sostenidamente en esa actividad, de

los valores que los objetivos expresan o que se quieren respetar en su realización, de los resultados concretos de excelencia / superioridad que la realización de los objetivos / valores arroja a la organización, a sus usuarios y a la comunidad o sociedad en general.

**Visión:** Declaración formal de la imagen de futuro que se desea para la organización en un corte de tiempo preciso y que consiste en visualizar de manera precisa la manera concreta como la organización entiende realizar en un plazo de tiempo los objetivos, los valores y los resultados de la Misión para asegurar su excelencia / superioridad.

**Valores:** Son los principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran la institución. Son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional. Ej.: Solidaridad, excelencia, rectitud en acciones y responsabilidad.

**Entorno:** El conjunto de actores y acciones (iniciativas particulares, movimientos sociales, políticas públicas, tendencias de época...) exteriores a la organización que por sus efectos inmediatos o futuros favorecen o impiden, facilitan o dificultan la realización de la Misión / Visión.

**Interno:** El conjunto de actores y acciones de la organización, estructurado por normas, forma de organización y dirección, cultura organizacional, incentivos, tecnologías, habilidades / competencias..., cuyos efectos inmediatos o futuros favorecen o impiden, facilitan o dificultan la realización de la Misión / Visión.

**Análisis F.O.D.A. (S.W.O.T. Analysis):** Ejercicio analítico que pone en relación las situaciones consideradas positivas y negativas del Entorno (denominadas Oportunidades y Amenazas) para la realización de la Misión / Visión con las del situaciones consideradas positivas o negativas del Interno (denominadas fortalezas y debilidades), de manera que se identifiquen los asuntos que son cruciales para que la Misión / Visión sea efectuada.

**Fortalezas:** Son las capacidades que tiene la organización para manejar los hechos del entorno y tenerlos relativamente bajo su control y previsión, por lo que son factores

internos de importancia que aumentan la capacidad de efectuar los objetivos de la Misión y los futuros de la Visión.

**Oportunidades:** Son estrictamente aquellos hechos del Entorno (comportamientos de actores y situaciones sociales o naturales) que no superan la capacidad actual o potencial de manejo de una organización (están bajo su control o influencia) y que, por ende, son factores externos que pueden ser fácilmente aprovechados para la realización de los objetivos contemplados por la Misión / Visión.

**Debilidades:** Son las incapacidades de la organización, que hacen que le resulte prácticamente imposible o muy difícil lidiar con los retos y amenazas del entorno y tener un relativo control sobre ellos, por lo que, en la práctica, son factores internos que obstaculizan, dificultan, disminuyen la probabilidad de realizar la Misión / Visión o la hacen demasiado costosa.

**Amenazas:** Son aquellos hechos del Entorno que superan la capacidad actual o potencial de manejo de una organización (rebasan sus controles y capacidades) y que, por ende, son factores externos que obstaculizan, dificultan, disminuyen la probabilidad de realizar la Misión / Visión o la hacen demasiado costosa.

**Estrategia:** Conjunto integrado de acciones seleccionadas y enfocadas a la realización de los objetivos decisivos de la Misión y Visión organizativas.

**Competencias Esenciales:** Las capacidades peculiares y hasta únicas de una organización, que preservadas y potenciadas tienen como efecto la realización de la Misión / Visión y, en consecuencia, el posicionamiento – auge – superioridad – liderazgo de la organización.

**Valor público:** Beneficio individual o colectivo provisto por medios públicos, que excede los eventuales costos de consumo del bien o servicio público.

**Proceso:** Serie de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos en productos (bienes/ servicios) y generan valor a los usuarios, beneficiarios o clientes (internos o externos).

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de su cumplimiento de especificaciones preestablecidas.

**Excelencia:** Calidad superior de un bien o servicio, que sobresale de todas las demás y, por lo general, excede a las demandas y expectativas normales de los clientes.

## **4.6 Esquema y terminología del plan**

### **4.6.1 Misión, Visión Y Valores**

El proceso de Planeación estratégica se asienta sobre el establecimiento claro de la razón de ser de la institución y de la imagen deseada de ella en un futuro.

- **Misión:** es la razón de ser o propósito de la institución que justifica su existencia. Representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro.
- **Visión:** es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, de la Institución.
- **Valores** son fundamentos, principios o credos que guían el esfuerzo de la Institución. Se relacionan con el comportamiento ético de cualquier creencia o postulado filosófico que guía la organización. Generalmente se les denomina como credo, principios o guías.

### **4.6.2 Análisis y Diagnóstico**

Una de las fases clave en la elaboración de cualquier plan estratégico es la relativa al análisis y diagnóstico de la situación actual de la institución a evaluar. Esta fase, que comprende a su vez el análisis del ambiente interno de la organización y el análisis del entorno, debe permitir detectar las principales fortalezas y debilidades así como amenazas y oportunidades a las que se ha de enfrentar nuestro instituto en los próximos años. Este diagnóstico estratégico debe conducir a la definición de la Misión y Visión futura de la

Institución, así como a la identificación de los principales ejes estratégicos sobre los que definir los objetivos, estrategias y acciones.

### **4.6.3 Objetivos, Líneas de Actuación y Proyectos**

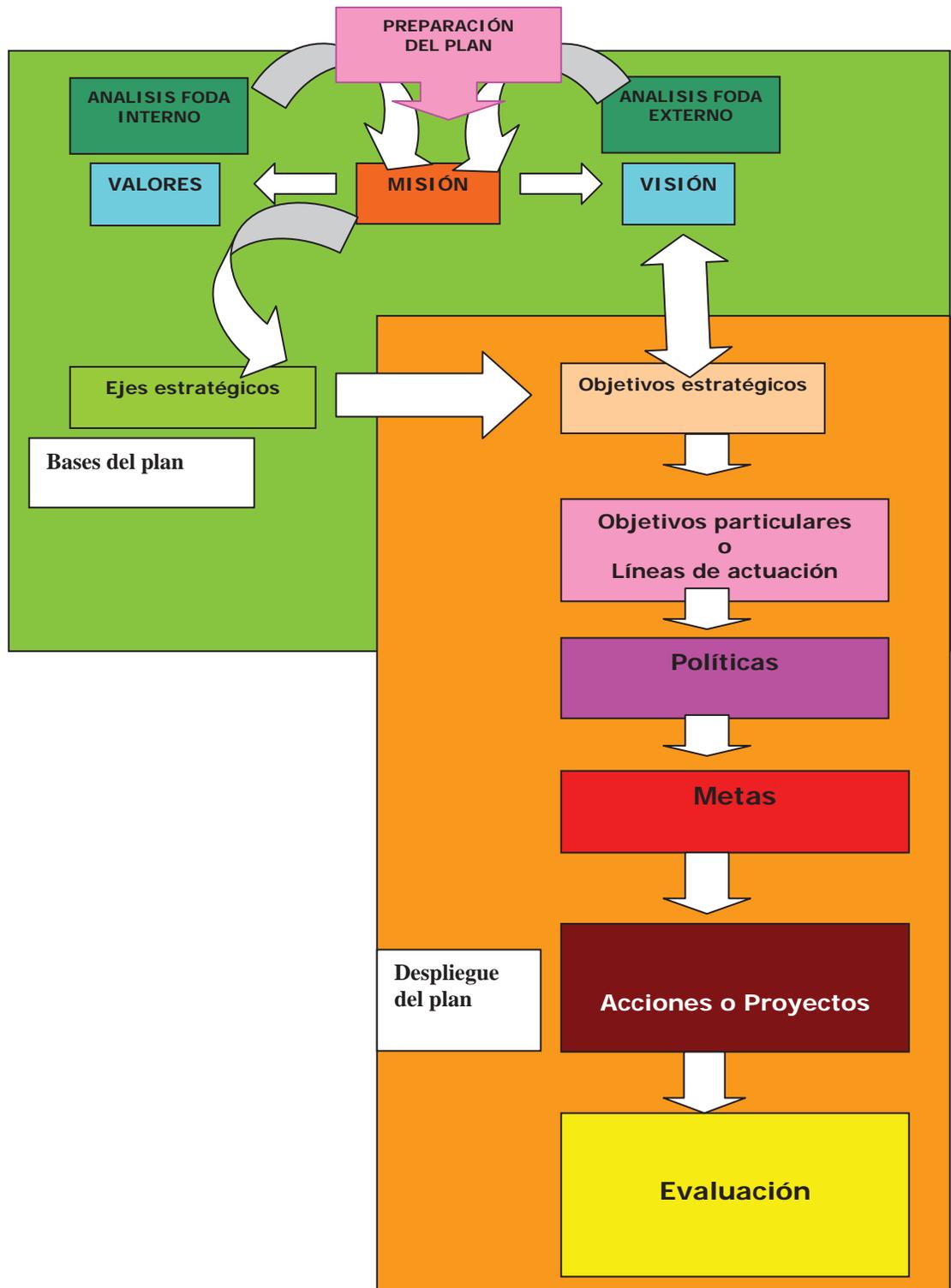
A partir de la definición de la MISIÓN y la VISIÓN del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia podemos desarrollar los Objetivos Estratégicos, Líneas de Actuación y Proyectos Estratégicos que nos permitirán alcanzar aquella imagen futura de la organización. El Plan debe asegurar la correlación entre los Objetivos establecidos y la Visión, así como el correcto despliegue de estos objetivos en Líneas de actuación y Proyectos estratégicos.

- **Objetivos Estratégicos:** Fin a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la institución derivado del análisis estratégico. Son declaraciones amplias, no específicas, sin una fecha concreta y además son cualitativas.
- **Líneas estratégicas:** Categorías o actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos estratégicos. Se pueden considerar como objetivos intermedios.
- **Políticas.** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.
- **Metas.** Las metas son los cambios específicos que en un corte de tiempo preciso (cuatrimestral, semestral, anual, bianual) han de ocurrir concretamente en dimensiones significativas de la acción de la organización y que son empíricamente registrables.
- **Acciones, Actuaciones o Proyectos:** Pasos individuales y concretos para implantar las líneas estratégicas.

#### **4.6.4 Ejes Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos del Plan se agrupan en cuatro grandes Ejes que configuran las direcciones fundamentales del desarrollo del Instituto, que tendrán que responder a la definición de Misión que se haya establecido, asegurando de esta forma la concordancia entre la Misión y la Visión

- **Ejes Estratégicos:** son las líneas básicas de desarrollo de la Institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico que agrupa varios objetivos que tienen un ámbito común.



**FIGURA: 4.1** Esquema de la estructura del Plan Estratégico  
(Fuente: elaboración propia)

#### 4.7 Preparación del proceso de planeación estratégica.

La etapa de preparación del proceso de planeación estratégica tiene por objetivo preparar a la organización para el proceso. En la fase de preparación es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Establecer el compromiso de la alta dirección y de los miembros más destacados de la organización con el proceso de planeación estratégica, reconociendo su necesidad o conveniencia para el futuro de la organización. Es esencial que los miembros más destacados de la organización y, de manera fundamental, los altos directivos estén convencidos de la necesidad o conveniencia del ejercicio estratégico, conozcan sus propósitos, métodos y beneficios principales y estén dispuestos a ofrecer su apoyo al esfuerzo institucional de planeación.

Contemplar la creación de una Comisión Institucional para la planeación estratégica y sea presidido por un responsable designado por la alta dirección, que se distinga por su suficiente representatividad y liderazgo intelectual – moral en la institución. La Comisión tendrá el encargo de planificar y coordinar el proceso de reflexión y planeación estratégica de la institución. Es conveniente considerar:

- Que sus integrantes cuenten con prestigio y credibilidad entre la comunidad del instituto;
- Que incluya a miembros de la alta dirección y a miembros influyentes de las áreas de *staff* técnico de la dirección;
- Que incluya personalidades representativas de los diversos sectores de la comunidad, prestando atención a aquellos que puedan ser potenciales opositores poderosos;
- Que se evite incluir personalidades excesivamente protagónicas o que generan desconfianza entre los miembros de la Comisión;
- Que se motive un sentido de corresponsabilidad y trabajo de equipo entre los miembros de la Comisión Institucional.

- Que se evite incluir personalidades excesivamente protagónicas o que generen desconfianza entre los miembros de la Comisión;
- Que se motive un sentido de corresponsabilidad y trabajo de equipo entre los miembros de la Comisión Institucional.

2. Establecer el alcance del ejercicio: decidir sus fines, su ámbito de referencia, los resultados esperados, el número y perfil de los participantes y los momentos o etapas de su participación. Una vez que se decide iniciar el proceso de planeación estratégica, es importante reconocer que, a fin de asegurar su éxito, se requiere la participación de diferentes actores de la organización y que, a fin de asegurar una participación ordenada y productiva, se requiere definir con precisión el ámbito organizacional que será materia de la consideración estratégica: definir si abarcará a toda la organización o sólo a unidades o procesos particulares de la misma. Por consiguiente, es necesario que la Comisión Institucional decida el alcance del proceso estratégico.

3. Planear las actividades del proceso. Una vez que se decide iniciar el proceso de planeación estratégica, es importante reconocer que, a fin de asegurar su éxito, se requiere la participación de diferentes actores de la organización y que, a fin de asegurar una participación ordenada y productiva, se requiere definir con precisión el ámbito organizacional que será materia de la consideración estratégica: definir si abarcará a toda la organización o sólo a unidades o procesos particulares de la misma. Por consiguiente, es necesario que la Comisión Institucional decida el alcance del proceso estratégico.

#### 4.7.1 Estructura Organizativa del Plan Estratégico Propuesto Para el Instituto Tecnológico del Valle de Morelia

a) POLÍTICOS:

- Asamblea General del Plan Estratégico – Dirección del I T V M
- Comité de Gestión Tec. y Vinculación.
- Comité de planeación

b) EJECUTIVOS:

- Presidente del Plan Estratégico - Director.
- Coordinador del Plan Estratégico-Subdirector de Planeación. Coordinador General del Plan Estratégico.

c) CONSULTIVOS:

- Comisión de planeación Estratégica del I T V M. Estará constituida por:
  - Presidente del Plan Estratégico - Director.
  - Coordinador del Plan Estratégico-Subdirector de Planeación. Coordinador General del Plan Estratégico.
  - Miembros del Comité de Gestión Tec. y Vinculación
  - Comité de planeación
- Comisión de Planeación Estratégica del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia. Estará constituida por:
  - Presidente del Plan Estratégico - Director.
  - Coordinador del Plan Estratégico-Subdirector de planeación. Coordinador General del Plan Estratégico.
  - Miembros del Comité de Gestión Tec. y Vinculación.
  - Subdirector Académico.
  - Jefe del Dpto. de planeación y programación
  - Jefe del Dpto. del Sistema de Gestión de Calidad

Mesas de Trabajo. Se crearán cuatro mesas de trabajo, que se corresponderán con las grandes áreas estratégicas del Plan.

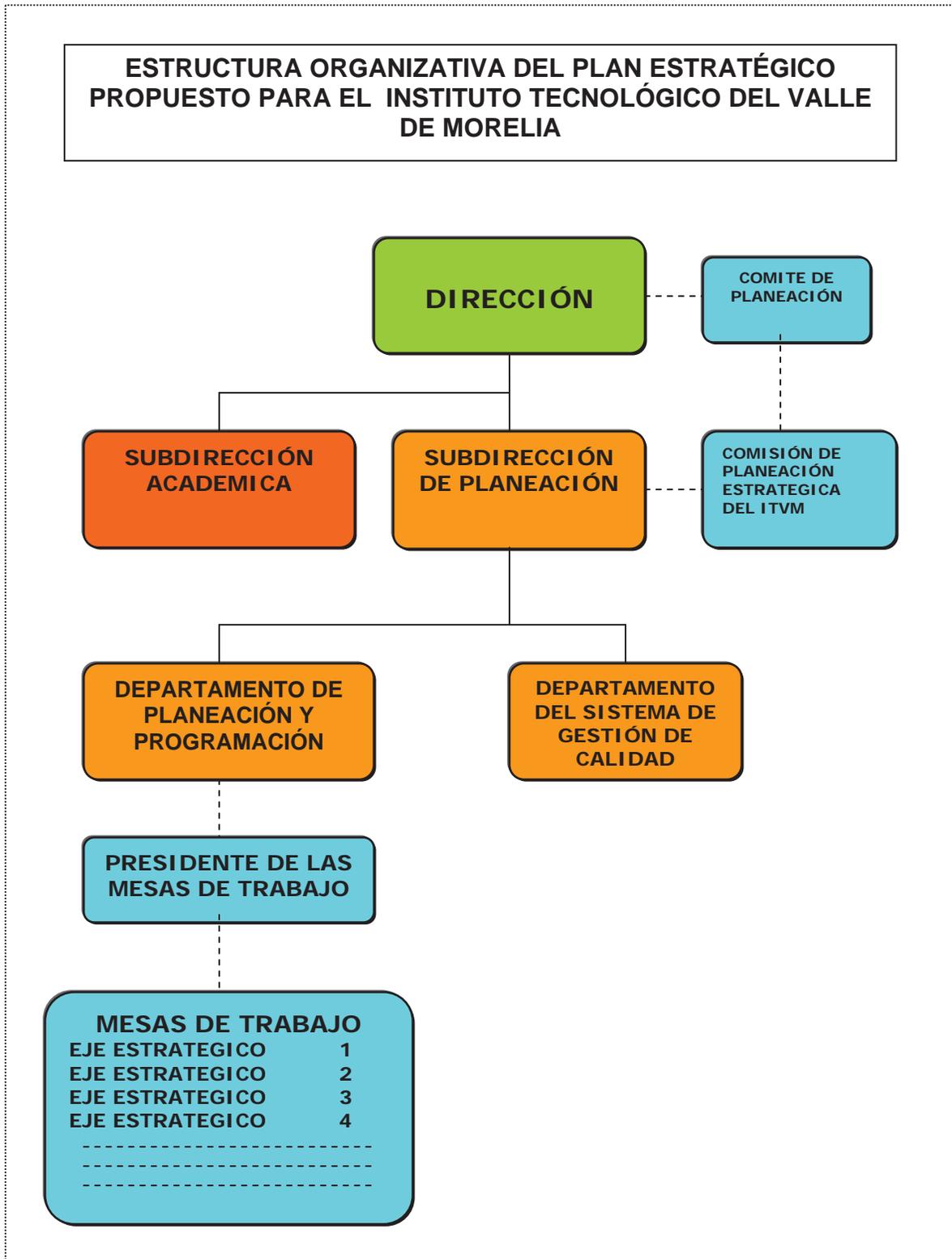


Figura 4.2 Estructura organizativa (Fuente: elaboración propia)

#### **4.8 Misión del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia**

El Plan Estratégico del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia establece la siguiente Misión.

### **MISIÓN DEL ITVM**

**Formar profesionistas líderes que correspondan con creatividad y claridad a los retos sociales, científicos y tecnológicos de su entorno, para contribuir a la formación de una sociedad más justa y humana, equitativa de amplia cobertura y calidad.**

El lema del Plan Estratégico, que resume su misión es:

**Liderazgo y calidad para el desarrollo**

#### **4.9 Visión del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia**

Por otra parte, la imagen de Instituto Tecnológico que deseamos alcanzar, mediante la consecución de los objetivos expuestos en el Plan Estratégico, es la siguiente:

**VISIÓN DEL ITVM**

**Ser un instituto tecnológico líder, comprometido con una educación de calidad, así como uno de los soportes fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo, para afrontar los desafíos que plantea las transiciones demográfica, económica, política, social y del fortalecimiento de su diversidad cultural.**

#### **4.10 Los Valores del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia Son:**

**VALORES DELITVM**

- a) El ser humano
- b) El espíritu de servicio
- c) El liderazgo
- d) El trabajo en equipo
- e) La calidad el alto desempeño

#### 4.11 Análisis FODA:

El Análisis FODA tiene como objetivo y hace posible conocer las FO de una organización -las oportunidades que ofrece el Entorno en razón de las Fortalezas de una organización--, así como las DA --las amenazas y peligros que representa o acarrea el Entorno debido a las Debilidades de una organización. El supuesto y resultado del análisis es: *A mayor capacidad de una organización (F) existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines; a mayores puntos vulnerables (D) de una organización, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de los fines.*

A continuación se describen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Instituto.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de programas de actualización y capacitación a profesores.</li><li>• Bajo porcentaje de profesores con postgrado.</li><li>• Carencia de programas de educación continúa.</li><li>• Programas de vinculación y extensión pobre.</li><li>• Escasos convenios de vinculación con instituciones nacionales y extranjeras.</li><li>• Recursos financieros escasos.</li><li>• Carencia de un diagnostico de pertinencia de la oferta educativa.</li><li>• Carencia de programas de optimización de espacios educativos.</li><li>• Escasos convenios de intercambio académico.</li><li>• Carencia de de programas de orientación educativa y vocacional.</li><li>• Programas culturales y deportivos sin consolidar.</li><li>• Carencia de programas de jóvenes emprendedores.</li><li>• No se tiene acceso a la red satelital.</li><li>• Carencia de programa de tutorías.</li><li>• Bajas tasas de titulación</li><li>• Falta de una cultura organizacional adecuada a las necesidades actuales.</li></ul>

### FORTALEZAS

- Carreras en proceso de acreditación
- Cuenta con amplia plantilla de recursos humanos auxiliares.
- Proyectos de investigación viables y apoyados con financiamiento.
- Amplia plantilla de docentes.
- Amplias opciones de titulación para los alumnos.
- Programa de servicio social consolidado.
- Programa de residencias profesionales consolidado.
- Programas de autogestión, liderazgo y de enfoque estratégico y de calidad.
- Se cuenta con el comité de investigación.
- Amplia infraestructura.
- Áreas verdes y jardines en buen estado.
- Condiciones institucionales que favorecen la oportunidad de cambio con participación de algunos sectores estratégicos de la institución.
- Actitud favorable y creciente hacia una cultura de la evaluación y del trabajo colegiado.
- Creciente acceso a las nuevas tecnologías y fuentes de información

### Oportunidades

- Institución de nivel superior que atiende al sector primario de la región.
- Realizar acuerdos de colaboración con instituciones de nivel medio superior y superior, autoridades gubernamentales y con el sector productivo.
- Oportunidad de participar en diseño y actualización de planes de estudio.
- Oportunidad de obtener apoyo financiero de diversas instituciones.
- Oportunidad de acreditarse.
- Oportunidad de capacitar a su personal

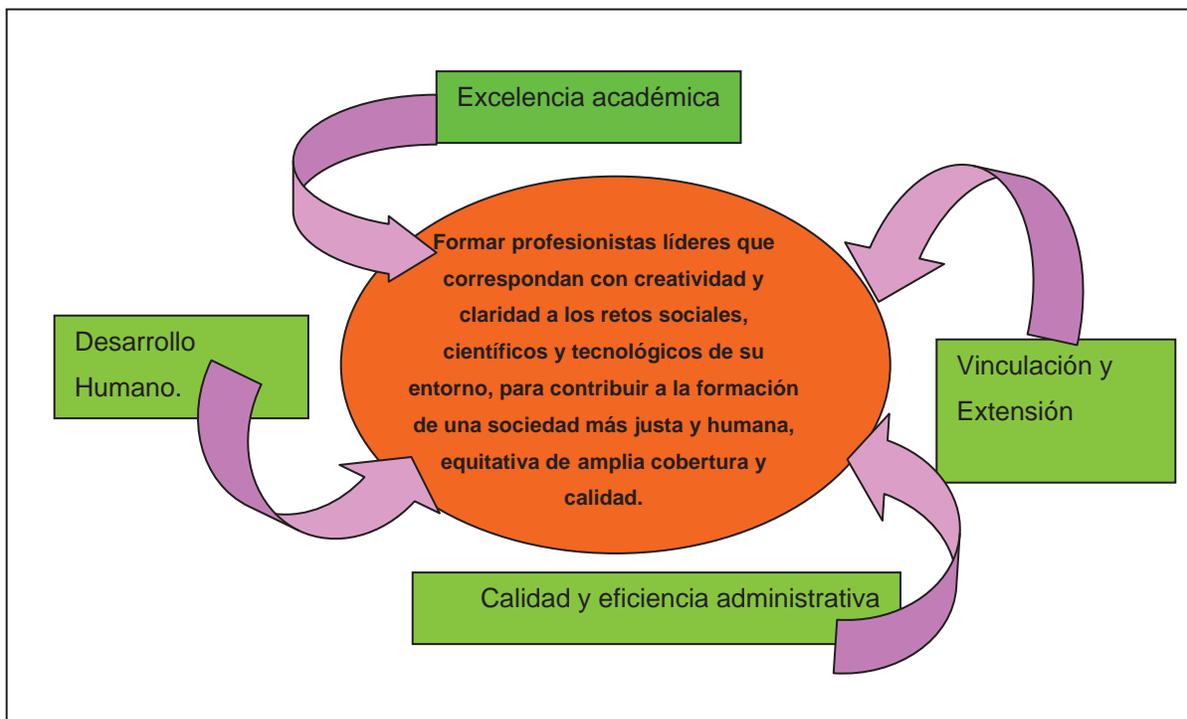
Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de centros educativos superiores con mayor y mejor infraestructura, tecnología y capital intelectual.</li><li>• Globalización que exige mayor atención, preparación y actualización de los profesores.</li><li>• Estructura de mercado de trabajo que dificulta la interacción laboral.</li><li>• Desajuste de los planes de estudio con las demandas sociales.</li><li>• Tecnologías avanzadas.</li><li>• Deficiente formación y bajo perfil académico de los aspirantes de nuevo ingreso.</li><li>• Desarrollo económico del Estado con oportunidades laborales limitadas.</li><li>• Poca demanda por parte de la empresa privada de los egresados.</li><li>• Limitada capacidad del sector público para contratar egresados.</li></ul>

#### 4.12 Ejes Estratégicos del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.

El Plan Estratégico define cuatro grandes Ejes Estratégicos para el desarrollo futuro del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia que agrupan dentro de ellos a catorce Objetivos Estratégicos.

Los cuatro Ejes Estratégicos se alinean de forma directa con la Misión del Instituto, poniendo de relieve tanto los propósitos explicitados en la misma, como los medios internos de gestión y desarrollo humano para conseguirlos.

EJES ESTRATÉGICOS.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelencia académica</li><li>• Desarrollo Humano.</li><li>• Vinculación y Extensión</li><li>• Calidad y eficiencia administrativa</li></ul>



**FIGURA: 4.3** Desarrollo de la misión a través de los ejes estratégicos (Fuente: elaboración propia)

La **excelencia académica**, entendida como la plena armonía entre los contenidos de aprendizaje y los criterios de calidad de la enseñanza, es uno de los grandes propósitos en las tareas sustantivas. Aspirando a que los contenidos de los programas motiven la reflexión, la crítica, la innovación y la solución de problemas, que haga de los estudiantes mejores profesionistas, mejores ciudadanos, mejores hombres y mujeres comprometidos con su Instituto.

El **desarrollo humano** considera a la persona que se expresa en cada estudiante, en cada trabajador, en cada maestro del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia condición indispensable para el logro de los objetivos institucionales. Sin una clara conciencia de su

ser y su capacidad de hacer, los alumnos, los maestros, los trabajadores y las autoridades actuarían, cada uno por su parte atomizando esfuerzos y reforzando individualidades, de ahí la importancia de una propuesta estratégica de desarrollo humano que congrege los objetivos personales y los objetivos institucionales en una sola visión de futuro del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.

En cuanto a la **vinculación**, es importante multiplicar sus vínculos con otras instituciones académicas, con otros organismos comprometidos con el desarrollo social y cultural y con los sectores productivos en el panorama local, regional, nacional e internacional. Construir una relación armónica con el medio que nos rodea es, hoy más que nunca, un imperativo de supervivencia, de ahí la importancia de ligar toda acción estratégica a la promoción de una conciencia ambiental. La investigación y el desarrollo tecnológico contribuyen fuertemente al fortalecimiento y desarrollo de los sectores productivos proporcionando soluciones a sus necesidades para lograr una mejor organización productiva. La promoción y participación en actividades culturales promueve también el desarrollo armónico de la sociedad. En su conjunto, el involucramiento en la investigación y las actividades culturales permiten al estudiante adquirir una educación más integral, así como el desarrollo y superación del personal académico en aspectos prácticos y problemas actuales de los sectores productivos. El desarrollo de un Modelo de Vinculación ofrece respaldo al sector productivo y coadyuva a la adquisición y disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Asimismo, la **calidad y eficiencia administrativa**, se torna en una condición esencial. Es tiempo ya de resolver añejos dilemas entre lo sustantivo y lo adjetivo, entre las tareas que exigen toda nuestra imaginación y creatividad y los procesos administrativos que deben convertirse en un cauce que armonice esas dos, esenciales tareas de producir y administrar. La optimización de los recursos institucionales es un aspecto fundamental para lograr la Visión del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.

#### 4.13 Objetivos Estratégicos del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.

El Plan Estratégico define catorce Objetivos Estratégicos que se corresponden con la visión expuesta anteriormente y cuya consecución nos acercará a esa imagen presentada en el Plan Estratégico.

Estos Objetivos agrupados según el Eje Estratégico al que contribuyen son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ITVM
➤ MEJORAMIENTO DEL NIVEL ACADEMICO Y DEL PERSONAL DOCENTE
➤ MEJORAMIENTO DEL NIVEL ACADEMICO DE LOS ALUMNOS.
➤ ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO
➤ FLEXIBILIZACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.
➤ FORTALECER E INCREMENTAR LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA, AUMENTANDO LOS RECURSOS Y MEJORANDO SUS RESULTADOS
➤ PROMOCIÓN DEL CAMBIO
➤ PROFESIONALIZACIÓN DELELEMENTO HUMANO
➤ FOMENTO A LA CULTURA Y EL DEPORTE
➤ VINCULACIÓN
➤ EXTENSIÓN
➤ READMINISTRACIÓN
➤ DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO
➤ MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
➤ MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA

#### **4.14 EJE 1. Excelencia Académica**

**Objetivo Estratégico.** MEJORAMIENTO DEL NIVEL ACADEMICO Y DEL PERSONAL DOCENTE

##### **Objetivo**

Incrementar el porcentaje de profesores con posgrado para hacerlo competitivo.

##### **Políticas**

Impulso a una cultura de calidad académica

##### **Metas**

1. A partir del 2007, las contrataciones de la institución se realizarán de acuerdo con un perfil idóneo de los estándares de calidad.
2. Al 2012 la institución contará con cuerpos académicos consolidados.

##### **Acciones**

- Contratar académicos con el perfil idóneo según los requerimientos de los programas académicos.
- Contar con un programa de mejoramiento y obtención del grado.

**Objetivo Estratégico.** MEJORAMIENTO DEL NIVEL ACADEMICO DE LOS ALUMNOS.

##### **Objetivo**

Mejorar la calidad de los alumnos y egresados.

##### **Políticas**

Fomento de condiciones para el desarrollo integral de los estudiantes.

##### **Metas**

1. Al año 2007 fortalecer las actividades de orientación vocacional, tutorías y asesorías en la institución.
2. Al año 2007, los alumnos contarán con programas que contribuyan a su formación integral.
3. Al año 2007, los alumnos tendrán acceso a los programas de vinculación con el sector productivo.

4. Al año 2007 los alumnos participarán en programas que propicien la movilidad académica.
5. Al año 2012 los alumnos participarán en programas de evaluación internos y externos de acuerdo a los estándares de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional.
6. Al año 2007 los estudiantes se beneficiarán con los proyectos de investigación que se desarrollen en el Instituto.

#### **Acciones**

- Crear programas de apoyo al desempeño académico de los alumnos.
- Incorporar en los programas educativos espacios para la integración de contenidos extracurriculares que propicien la formación integral.
- Crear el programa de tutorías
- Crear el Programa de vinculación con el sector productivo.
- Contar con un programa de movilidad académica.
- Crear el programa de Fomento a la Investigación para los alumnos.
- Programa permanente de seguimiento a egresados

### **Objetivo Estratégico. ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO**

#### **Objetivo**

Ofrecer a la sociedad programas que cumplan con los criterios de pertinencia social y con los estándares de calidad.

#### **Políticas**

Rediseño de los programas de estudio para garantizar la calidad académica.

#### **Metas**

1. Al año 2007, el Instituto contarán con sus programas de estudio acreditados.
2. Al año 2012 los programas educativos habrán alcanzado los estándares nacionales de calidad.

#### **Acciones**

- Realizar el diagnóstico de la pertinencia de los programas vigentes.

- Programar la cancelación de programas no pertinentes.
- Reestructurar los programas educativos que lo requieran para alcanzar los estándares de calidad.
- Mantener un sistema permanente de evaluación curricular interna y externa.

**Objetivo Estratégico.** FLEXIBILIZACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

**Objetivo**

Flexibilizar los Planes y Programas de estudio de manera que propicien la movilidad académica.

**Políticas**

- Diseño de planes de estudio que incorporen resultados de diagnóstico e investigación educativa
- Participación de los estudiantes en el diseño de su propio currículum, propiciando la movilidad académica.

**Metas**

1. Al 2006 los programas de estudio empezarán a operar en función de un sistema de créditos.
2. Al 2012 los programas académicos de la Institución permitirán a los alumnos diseñar su propio currículum, así como cubrir sus créditos en instituciones de educación superior afines

**Acciones**

- Elaborar un diagnóstico para la flexibilización de los planes de estudio.
- Revisar y adaptar los planes de estudio a un sistema de créditos.
- Redefinir los perfiles de ingreso de los programas académicos.

**Objetivo Estratégico.** FORTALECER E INCREMENTAR LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA, AUMENTANDO LOS RECURSOS Y MEJORANDO SUS RESULTADOS

**Objetivo**

Reorientar las políticas del Instituto para fortalecer los procesos de generación y aplicación del conocimiento.

**Políticas**

- Fomento de las condiciones para el desarrollo integral de la investigación
- Promoción de proyectos de investigación que fortalezcan el desarrollo sustentable de la región.

**Metas**

1. Para el año 2007 los proyectos de investigación que generan conocimiento y su aplicación contarán con apoyos de financiamiento exterior.
2. A partir del año 2007 la investigación realizada en la institución será promovida por contar con los estándares nacionales e internacionales de calidad.
3. A partir del año 2007, los proyectos de investigación de la Institución promoverán la sustentabilidad y la cultura ambiental.

**Acciones**

- Los proyectos de investigación de la Institución deberán ajustarse a los requerimientos de organismos de financiamiento externo.
- Crear revistas arbitradas impresas y electrónicas para la publicación de los resultados de investigación generadas por el Instituto.
- Los proyectos contarán con un apartado que sea compatible con el desarrollo sustentable de la región.
- Incrementar los Servicios de apoyo al Investigador
- Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura técnica para la investigación
- Mejorar los resultados objetivos de la actividad investigadora

#### **4.15 EJE 2. Desarrollo Humano.**

##### **Objetivo Estratégico. PROMOCIÓN DEL CAMBIO**

###### **Objetivo.**

Vencer resistencias al cambio para ser más receptivos a las ideas y procesos que fortalezcan nuestra identidad y permitan al instituto estar en armonía con el entorno académico nacional.

###### **Políticas**

Desarrollo de actitudes que minimicen la resistencia al cambio y que favorezcan las actividades del Instituto. Impulso de acciones que coadyuven al trabajo en equipo.

###### **Metas**

1. Al año 2007, los integrantes de la comunidad del Instituto habrán participado en el programa permanente de Capacitación para el Cambio del Instituto.
2. Al año 2012, los integrantes de la comunidad del ITVM operan plenamente con una filosofía de trabajo en equipo, multi e interdisciplinario así como interinstitucional.

###### **Acciones**

- Crear y operar el Programa permanente de capacitación para el Cambio.
- Crear un programa para el diseño de la imagen corporativa del Instituto.

##### **Objetivo Estratégico. PROFESIONALIZACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO**

###### **Objetivo**

Profesionalizar el recurso humano para mejorar la calidad de los servicios en el ITVM

###### **Políticas**

Impulso de una cultura de evaluación participativa. Incremento del nivel de formación del recurso humano para hacerlo compatible con los estándares de calidad nacionales e internacionales.

### **Metas**

1. Al 2007, los recursos humanos serán evaluados anualmente en su desempeño
2. Al 2012 el recurso humano cumplirá con los estándares de calidad establecidos a nivel nacional.

### **Acciones**

- Crear programas de evaluación del desempeño laboral.
- Crear programas de formación profesional.

## **Objetivo Estratégico. FOMENTO A LA CULTURA Y EL DEPORTE**

### **Objetivo**

Fortalecer la formación integral de la comunidad del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia universitario a través de la cultura y el deporte

### **Políticas**

Fomento de la cultura y de la práctica del deporte

### **Metas**

1. Al 2008 se habrá diversificado la oferta cultural y deportiva promoviendo la participación de la comunidad del ITVM.
2. Al año 2012 los programas educativos incluirán actividades culturales y deportivas.

### **Acciones**

Hacer un diagnóstico para diversificar la oferta deportiva y cultural.

Contar con un programa de desarrollo para el fomento y difusión de actividades culturales y deportivas de la comunidad del ITVM.

## **4.16 EJE 3. Vinculación y Extensión**

### **Objetivo Estratégico. VINCULACIÓN**

### **Objetivo**

Reorientar las políticas de vinculación del instituto para garantizar el acceso de toda la comunidad a las oportunidades que resulten de la relación interinstitucional.

### **Políticas**

- Sustento de los convenios de vinculación en los programas institucionales para coadyuvar en el adecuado desarrollo de nuestros programas académicos y líneas de investigación.
- Participación de alumnos y docentes en los procesos de vinculación.

### **Metas**

1. A partir de 2007, todas las acciones de vinculación deberán de referir, de manera puntual, su impacto en el desarrollo institucional.
2. A partir del año 2007, emitir un catálogo anual de los convenios vigentes que suscriba el Instituto con todos los sectores.
1. Al final del año 2007, contar con un documento que norme la política de vinculación del instituto.
3. A partir del año 2007, los programas académicos considerarán de manera formal la participación de los alumnos y académicos en sus programas de vinculación.
4. A partir de 2008 los cuerpos académicos de la institución estarán integrados en redes de colaboración interinstitucional

### **Acciones**

- Crear mecanismos de evaluación del impacto de la política de vinculación.
- Crear el Catálogo de Convenios del Instituto.
- Crear el Reglamento de Vinculación y Extensión del Instituto.
- Integrar redes con instituciones afines a las líneas de investigación y cuerpos académicos del Instituto.

### **Objetivo Estratégico. EXTENSIÓN**

#### **Objetivo**

Reorientar las políticas de extensión del Instituto para garantizar el acceso de toda la comunidad a las oportunidades que resulten de la relación interinstitucional.

#### **Políticas**

- Revisión de la oferta de servicios de la institución.
- Promoción de los servicios ofertados a la comunidad.

### **Metas**

1. A partir de 2007, todas las acciones de extensión deberán de referir, de manera puntual, su impacto en el desarrollo institucional.
2. A partir del año 2007, emitir un catálogo anual de las bases de concertación vigentes que suscriba el instituto con todos los sectores.
3. Al final del año 2007, contar con un documento que norme la política de extensión en el instituto.
4. Para el año 2007, contar con un Programa de Fomento y Promoción de los servicios.

### **Acciones**

- Crear mecanismos de evaluación y seguimiento del impacto de la política de extensión.
- Elaborar un programa de promoción de los servicios.

## **4.17 EJE 4. Calidad y Eficiencia Administrativa**

### **Objetivo Estratégico. READMINISTRACIÓN.**

#### **Objetivo**

Llevar a cabo un proceso de readministración para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos propios de la institución.

#### **Políticas**

- El desarrollo administrativo estará primordialmente orientado a la mejora de los procesos.
- El gasto administrativo estará siempre asociado a los objetivos de calidad académica de la institución.
- La contratación y promoción del personal administrativo se hará con base a movimientos y procesos institucionales.

## **Metas**

1. Al año 2007, la Institución habrá concluido un diagnóstico de la eficiencia administrativa del Instituto.
2. Al año 2008, el Instituto contará con un sistema de evaluación de la eficiencia de los procesos administrativos.
3. Al año 2008 el instituto contará con un sistema presupuestal de administración por objetivos académicos.
4. Al año 2008 el instituto contará con un sistema que estimule la profesionalización de su personal.
5. Al año 2012 todas las áreas administrativas y de apoyo académico contarán con procesos certificados conforme a las normas vigentes.

## **Acciones**

- Crear el Programa de Modernización Administrativa del Instituto.
- Elaborar Manuales de Organización y de Procedimientos del Instituto.
- Llevar a cabo análisis de clima organizacional en el Instituto.
- Desarrollar los instrumentos de evaluación de la eficiencia de los procesos administrativos.
- Poner en marcha sistemas de ejercicio y control presupuestal asociados al cumplimiento de objetivos académicos.
- Reducir los tiempos de respuesta y los costos de los procesos administrativos.

## **Objetivo Estratégico. DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

### **Objetivo**

Ampliar la base financiera de la institución y optimizar los mecanismos de asignación presupuestal.

### **Políticas**

- Diversificación de las fuentes de financiamiento, garantizando esquemas de transparencia.

- Promoción de mecanismos que estimulen la participación de la comunidad del instituto en la generación y apropiación de los recursos derivados de fuentes diversas.

### **Metas**

1. Para el año 2007, la institución habrá incrementado los ingresos propios, mediante la presentación de un esquema diversificado de servicios.
2. Al año 2007, la institución contará con un Patronato orientado a obtener una mayor obtención de recursos financieros.
3. A partir del año 2007, el instituto contará con un programa de prestación de servicios para incrementar la obtención de recursos propios.

### **Acciones**

- Crear el patronato del Instituto
- Diversificar las funciones y los ámbitos de acción del Patronato del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.
- Vincular la asociación de egresados del instituto a las acciones del Patronato para la diversificación de recursos.
- Elaborar un catálogo anual de servicios de la institución.

## **Objetivo Estratégico. MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Objetivo**

Contar con canales eficientes de información y comunicación interna que cumplan con los estándares de calidad.

### **Políticas**

Fomento de la información y comunicación efectiva y transparente con la participación de todas las áreas del instituto a través de canales modernos y flexibles, con estricto apego a la normatividad y a las jerarquías establecidas.

## **Metas**

1. Al término del año 2008 todas las áreas administrativas del Instituto estarán enlazadas por medio de un sistema de comunicación integral con procedimientos normados y estandarizados en sus manuales de operación.
2. Al año 2007, el personal habrá participado en un programa de capacitación sobre comunicación efectiva.
3. Al año 2007, el la comunidad del Instituto adoptara el uso del correo electrónico y el uso de la Web.
4. Al año 2007, el instituto contara con el acceso a la red satelital.

## **Acciones**

- Hacer un diagnóstico de los avances del sistema de comunicación administrativo y de clima organizacional en la institución.
- Desarrollar un Plan de comunicación e información Institucional Homogeneización de las codificaciones utilizadas en el Instituto.
- Adaptar y mejorar la página Web del Instituto.
- Extender el uso de la Web y del correo electrónico entre los servicios
- Desarrollar un programa para dotar de Comunicación electrónica a todos los miembros de la Comunidad del Instituto.
- Extender el uso del correo electrónico y de las tecnologías de información y comunicación (TIC) entre estudiantes y egresados

## **Objetivo Estratégico. MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

### **Objetivo**

Contar con la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades y el desarrollo sustentable del instituto.

### **Políticas**

Implementación de un plan rector de desarrollo de la infraestructura y conservación del medio ambiente.

### **Metas**

1. Al año 2007, contar con un plan rector de desarrollo de la Infraestructura sustentado en las necesidades institucionales.
2. A partir del año 2008, desarrollar la infraestructura sustentada en necesidades institucionales

### **Acciones**

- Diagnóstico de necesidades y optimización de los recursos.
- Implementar un Programa de Desarrollo de Infraestructura y Equipamiento.
- Elaborar un programa para la adecuación y construcción de laboratorios, talleres y aulas que cumplan con los requerimientos para su certificación.
- Implementar sistemas de evaluación y seguimiento para la optimización de la infraestructura.
- Instalar y dar seguimiento al Programa Ambiental Institucional en todas las áreas de la institución.
- Establecer un sistema para el uso de agua de riego en el mantenimiento de las zonas verdes del Instituto.
- Poner en marcha un Programa de concienciación medioambiental y de optimización de los recursos (energía, agua, papel,...) para la Comunidad del Instituto.
- Desarrollar un programa para la implantación progresiva del reciclaje en el Instituto.

#### **4.18 Evaluación del Plan Estratégico**

La evaluación del plan significa fundamentalmente revisar la eficacia de las estrategias que contempla y prescribe para efectuar los objetivos y metas decididos. Esta evaluación, que puede haber sido contemplada en el plan o puede ser una decisión de la dirección sobre la marcha, suele realizarse formalmente en fechas / estaciones intermedias dentro del horizonte de tiempo previsto por el plan para realizar la Visión.

Por ejemplo, si el plan estratégico se refiere a una Visión 2012, como en este caso, pueden establecerse estaciones de evaluación parcial cada dos o tres años para revisar el comportamiento de las estrategias. En este caso, sólo se evaluarán las:

- Estrategias;
- Objetivos y Metas
- Resultados

El objetivo que se persigue en este tipo de evaluación consiste en conocer los avances y resultados de la estrategia, ponderar su eficacia o eficiencia, a fin de introducir eventualmente modificaciones de mejora de las estrategias, identificando donde se ubican los problemas y deficiencias. Se trata básicamente de revisar resultados y de revisar las especificaciones que estableció la estrategia para las acciones y los actores, con el fin de descubrir donde se encuentran las causas de las eventuales fallas de la estrategia, si en su instrumentación o en su mismo diseño.

## **CONCLUSIONES**

Se ha elaborado el Modelo de Planeación Estratégica del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia que permitirá mejorar la posición competitiva de la institución contribuyendo a la efectividad institucional.

Con la aplicación del presente modelo se podrán mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno educativo.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del director del instituto, tanto profesores como personal de apoyo deben de participar en el proceso. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Con el modelo de planeación estratégica permite que el Instituto tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, el Instituto puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto directivos como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo al Instituto.

La planeación 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 organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Para que el Modelo de Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona del Instituto, los directivos deben de establecerlo y aplicarlo sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio.

## **RECOMENDACIONES**

Poner en práctica las estrategias planteadas en el presente plan.

Hacerle seguimiento a dichas estrategias.

Propiciar el fortalecimiento de la comunicación organizacional, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la Institución..

Establecer un equilibrio entre autoridad y responsabilidad a fin favorecer un buen clima organizacional.

Maximizar los niveles de productividad y eficiencia de la organización.

Dar cumplimiento a las políticas institucionales.

Mantenerse a la vanguardia en tecnologías, técnicas y procedimientos en provecho de la excelencia académica.

Propiciar la interacción de la institución con otras instituciones educativas de la zona a fin de fortalecer la imagen institucional.

Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.

Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.

Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas del instituto

Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.

Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo,

Un exhaustivo plan de comunicación.

Prestar atención especial a la formación de los Recursos Humanos.

Implantar la planeación estratégica en un sistema completo de mejora de la calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACLE Tomasini (1990). *Planeación Estratégica Y Control de Calidad*. Ed. Diana
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- ANSOFF, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, New York.
- BERRA, Mariella. (1995) *Ripensare la tecnologia. Informatica, occupazione e sviluppo regionale*. Edit Bollati Boringhieri..
- BOUNDS, Greg.(1994) *Beyond Total Quality Management*. Toward The Emerging Paradigm, U.S.A.
- CALDWELL (1994). (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, Inc., 1975) Edit Mc Graw Hill Series Management.
- CASTELLS, Manuel.(1995). *Innovazione tecnologica e sviluppo regionale en Ripensare la tecnologia*. Torino. Italia
- CHARLES H. Travel, (1975) *The Third Industrial Age, Strategy for Business* by Donald C.
- CHESNOIS, F. (1981). *The Notion of Internacional Competitiveness*. París, mimeo OECD.
- CHIAVENATO, Idalberto (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.
- ESSER, K., et. al. (1996), *Competitividad Sistemática: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Revista de la CEPAL, Santiago, 1996, núm. 5,
- FAGELBERG, J.(1998) *International Competitiveness*. Economic Journal, volumen 98.
- FARRO CUSTODIO, F. (2001): *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Udegraf. Lima.
- FRED R. David. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México,
- GARCÍA FALCÓN, J.M. y ÁLAMO VERA, F.R. (1998): “*El proceso estratégico en las universidades*”. Cuadernos IRC, nº 0, Septiembre, pp.51-76.
- GOMEZ CEJA, Guillermo (1976). *Planeamiento y Organización de Empresas*. Ed. Edicol. México.

GONZÁLEZ Santoyo F. (1997) *Apuntes de dirección Empresarial, División de Estudios de Posgrado, FCA-UMSNH. México*

GONZÁLEZ Santoyo Federico, Ignaci Brunet Icar, Mauricio A. Chagolla Farias, Beatriz Flores Romero (2003). “*Diseño De Empresas De Orden Mundial*” Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo, México Y Universidad De Rovira I. Virgili, España. Autores: Isbn: 970703162x

GROSSE, Robert y Duane, Kujawa.(1995) *International Business, Theory and mangerial applications. Informatica, occupazzione e sviluppo regionale.* Edit Bollati Boringhieri.

HOFER, Charles W. (1985) .Planeación estratégica: conceptos analíticos / Charles W. Hofer, Dan Schendel. - Bogotá : Norma,

JOHNSON, Scholes, (2001), *Dirección Estratégica.* Madrid: Prentice Hall.

KOONTZ, Harold / Weihrich, Heinz (1994). *Administración, Una Perspectiva Global,* Ed. Mc. Graw- Hill, México,

LEONARD D. Goodstein / Timothy M. Nolan / J. William Pleiffer” *Planeación Estrategica Aplicada*” Junio 2000Mc Graw Hill

MACMILLAN H. y M. Tampoe (2000). *Strategic Magnament,* Estados Unidos: Oxford

MARTINEZ Villegas Fabián. (1986). *Planeación Estratégica Creativa.* Edit. P.A.C. M.A. Graw Hill.

MEYER Stamer, J. (1998) *Agrupación, Competitividad sistemática y cadenas productos: como las firmas, asociaciones comerciales y gobierno en santa catarina, brasil, responden a la globalización.* Ginebra, , Ponencia IIET.

MINTZBERG H., J. B. Quinn y J. Voyer. (1997). *El Proceso Estratégico. Concepto, Contexto y Casos* Ed. Prentice Hall

MORRISEY George L. 1996 *Pensamiento estratégico.* Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana SA. Edic. español . 60 Pág.

MÜLLER, (1995). *Organización de la fabricación,* España, Ediciones Deusto.

MUNCH Galindo, Lourdes / García Martínez, José. (1997). *Fundamentos De Administración* Ed. Trillas 6° reimpresión México,

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.* Civitas. Madrid.

- OHMAE, Kenichi. (1982) *The Mind of the Strategist*, New York, McGraw Hill,
- PÉREZ, Carlota (1988), *The Present Wave of Technical Change; Implications for Competitive Restructuring and for Institutional Perform Developing Countries*, Whashington, Banco Mundial / SPR Publications.
- PORTER, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PORTER, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental.
- RAMÍREZ Padilla y Cabello Garza (1997). *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito.*, 1a. Ed. McGraw-Hill., México,
- REYES Ponce, (1992) “*Administración moderna*” Edit. Limusa, México.
- REYES Ponce, Agustín, (1995). *Administración De Empresas, teoría y práctica*, Ed. Limusa / Grupo Noriega Editores, México
- RODRÍGUEZ Valencia J. (1997) *Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*, ECASA, México
- ROTHSCHILD, William E. Putting (1976). *it all together, a guide to strategic thinking*. Amacom
- SMITH, Theodore. (1979). *Estrategia Dinámica de los Negocios*. Mc. Graw Hill..
- STEINER George, *Planeación Estrategica*, Mc. Graw Hill. (1980)
- SUN Tzu (1994). *El Arte de la Guerra*. USA: Bames & Noble, Inc.
- TERRY y Franklin. (1992). *Principios De Administración*, Ed. CECSA. México, 1993 U.S
- TORRES Llosa, Eduardo (1990), *Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica*, Lima, Universidad del Pacífico, presentado para la obtención del grado de bachiller en economía.

PAGINAS WEB

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

<http://webpcmania.blogcindario.com/2006/05/00159-administracion-estrategica.html>

<http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

<http://www.ilustrados.com/secciones/Ingenieria-6.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml>

<http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/cambio.html>

[www.masapuntes.com/Documentos/egela/desarrollo/admestrate/index.html](http://www.masapuntes.com/Documentos/egela/desarrollo/admestrate/index.html)

[www.um.es/cugio/paradigmas/analisis-estrategico-desde-enfoque-industrial.pdf](http://www.um.es/cugio/paradigmas/analisis-estrategico-desde-enfoque-industrial.pdf)