



# Unidad 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA

LAF. CARLOS E. MORALES H.

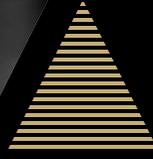
DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS



# Temario

- 4.1 CONCEPTOS BÁSICOS
  - 4.1.1 DIFINICIÓN
  - 4.1.2 OBJETIVO
  - 4.1.3 CARACTERÍSTICAS
  - 4.1.4 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 4.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
  - 4.2.1 PARA QUE REALIZAR UN DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
- 4.3 VISIÓN
- 4.4 MISIÓN
- 4.5 OBJETIVOS





# Temario

- 4.6 VALORES
- 4.7 POLÍTICAS
- 4.8 PROCEDIMIENTO
- 4.9 PRESUPUESTOS
- 4.10 METAS
  - 4.10.1 TIPOS DE METAS EMPRESARIALES
  - 4.10.2 COMO CREAR METAS EMPRESARIALES
- 4.11 ESTRATEGIAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

▶ “La mejor forma  
de predecir el  
futuro es  
creándolo”.

- **Peter Drucker**

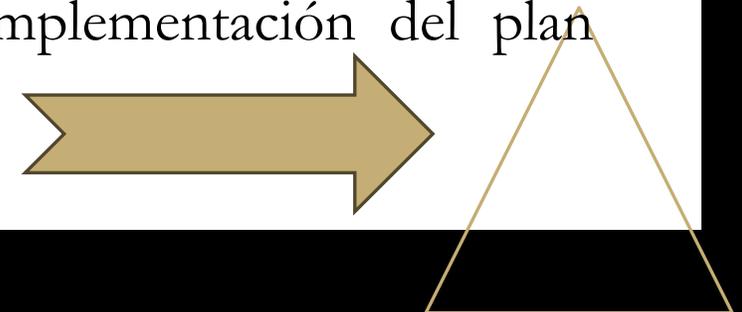


## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

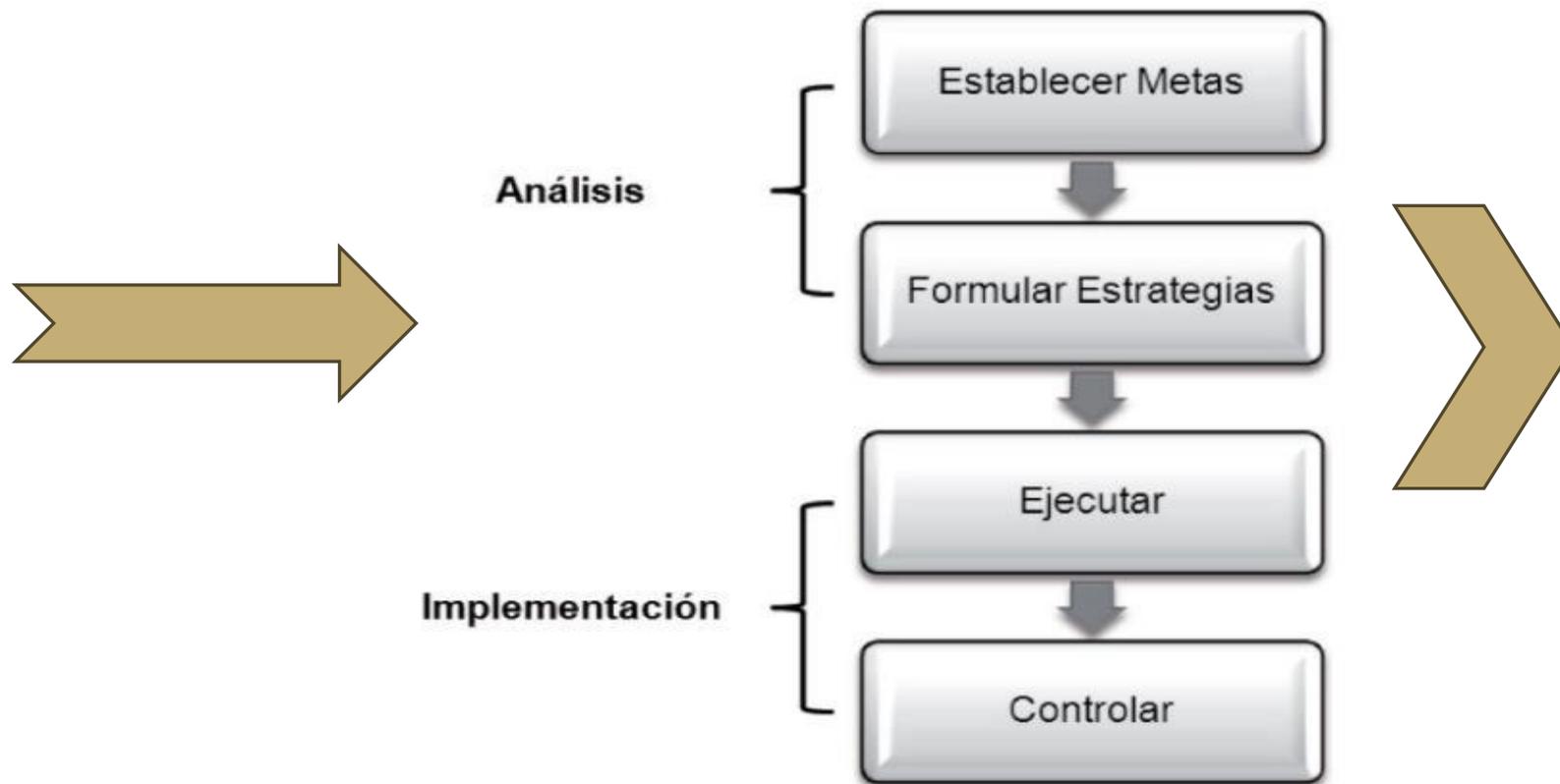
En 1962 Alfred D. Chandler, definió la estrategia como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

En 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.



## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.1 Definición



**La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente.**

La planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

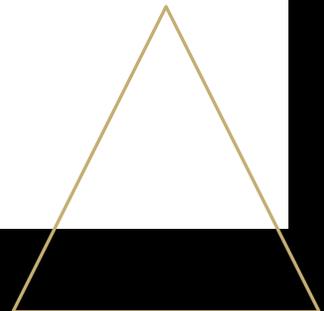
La formulación de un plan estratégico debe tener 4 componentes:

oportunidad del medio, competencias y recursos, intereses y deseos administrativos y responsabilidades ante la sociedad.

## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.2 Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es **lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.**

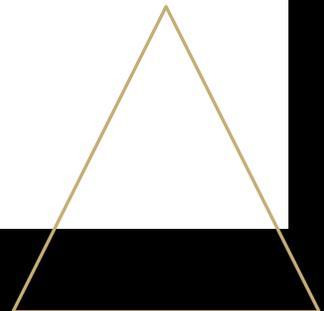


## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.3 Características



- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos
- Establece un marco de referencia a toda la organización
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.



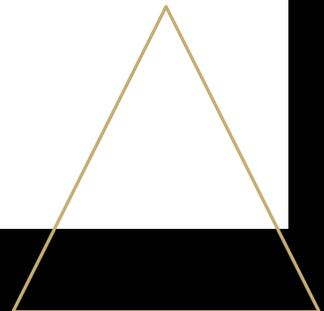
## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica



Existe una serie de pasos para llevar a cabo la planeación estratégica dentro de la organización. Estos son los 5 pasos para la planeación estratégica

1. Análisis de la situación
2. Definición de la visión y misión de la organización
3. Identificación de objetivos y diseño de estrategias
4. Determinación de responsabilidades
5. Revisión

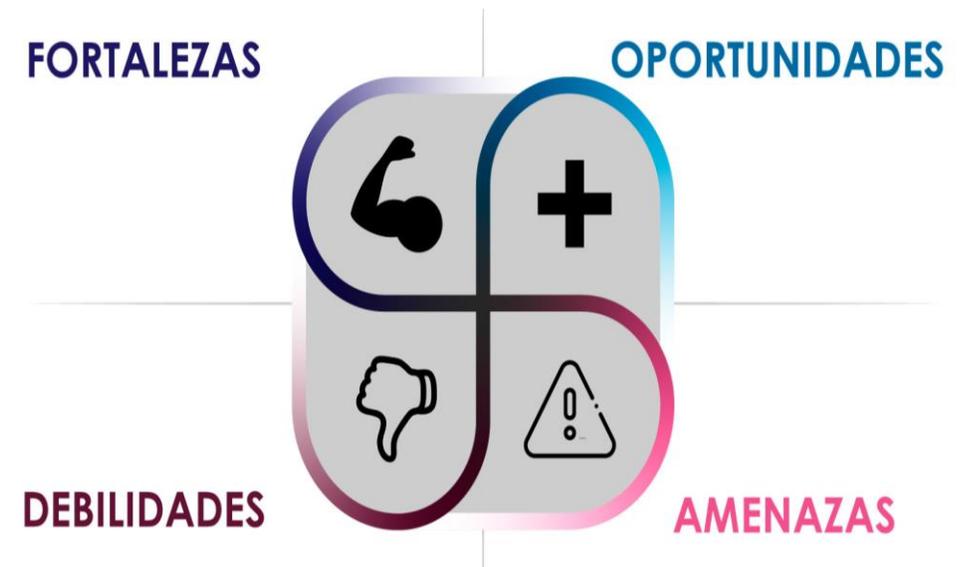


## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica

#### 1. Análisis de la situación actual

Se realizará un diagnóstico del entorno de tu organización, tanto el externo como el interno. Podemos hacer uso de herramientas como la matriz FODA, en el que se pongan sobre la mesa las fortalezas y debilidades que presenta la organización a nivel interno, así como las oportunidades y amenazas detectadas a nivel externo.



## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica



#### 2. Definición de la visión y misión de la organización.

Una vez identificada la situación actual en la que se encuentra la organización, mediante el paso primero, a continuación, debemos proceder a adoptar una visión de futuro, en el que definamos dónde vemos a la organización en el futuro, los valores que la misma quiere adoptar, así como también se definirá la misión de la misma.

## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica

#### 3. Identificación de objetivos y diseños de estrategias

Con la visión y misión definidas, tenemos claro a dónde queremos llegar. **Estamos, entonces ya, en el momento de poder definir los objetivos que serán necesarios ir cumpliendo para dar alcance a la estrategia general definida o lo que es lo mismo a la visión definida.**

Es decir, se deben ir definiendo objetivos a corto plazo, para que a través de la consecución de los mismos nos vayamos acercando a la visión a largo plazo.



## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica



#### 4. Determinación de las responsabilidades

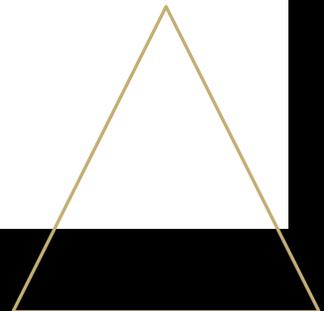
Para poder llegar a nuestra meta final definida, es necesario establecer responsabilidades. Las estrategias diseñadas, junto con las acciones necesarias para su consecución, así como el presupuesto establecido, lleva implícito una determinada forma en la que **la organización decide cómo distribuye el capital humano, el tiempo, así como el dinero para poder ejecutar las mismas y lograr los objetivos.**

## 4.1 CONCEPTO BÁSICOS

### 4.1.4 Pasos para la planeación estratégica

#### 5. Revisión

La planeación estratégica no es un proceso estático, que una vez definido, se queda ahí a la espera de ser realizado sin más, sino que **requiere una revisión continua que permita verificar que todo se está ejecutando de acuerdo a como ha sido definido**, para que en caso **de no ser así tomar las medidas oportunas** que permitan reconducir hacia la consecución exitosa de la estrategia. Por lo general, se recomienda que mínimo se realice la revisión **una vez al trimestre**.



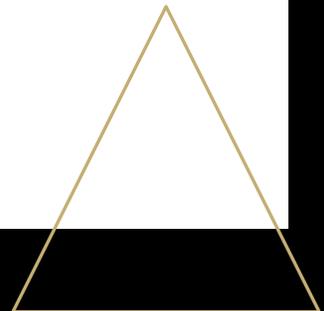
## 4.2 Diagnóstico empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa

¿Qué es un diagnóstico empresarial?



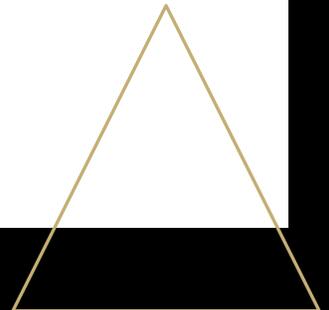
Un diagnóstico empresarial es una herramienta que permite recabar y ordenar información para poder tener un conocimiento profundo del negocio. Se trata de evaluar las distintas áreas funcionales de la empresa y su estructura para determinar aquellos aspectos que pueden estar sujetos a mejora o a la toma de decisiones estratégicas.

**ES COMO TOMARLE UNOS RAYOS X A LA EMPRESA**



## 4.2 Diagnóstico empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa

- El objetivo es detectar dónde hay que dedicar más recursos y qué está poniendo freno al crecimiento para así implementar las mejoras y los cambios necesarios. Toda empresa debe, de vez en cuando, realizar un diagnóstico empresarial.

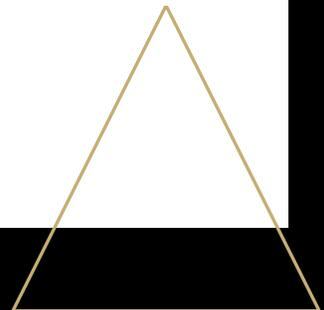


## 4.2.1 ¿Para qué realizar un diagnóstico empresarial?

- **Conseguir una empresa más rentable**

Cuando la empresa o los directivos busca ser más rentable se lleva a cabo este diagnóstico para saber que acciones tomar para aumentar esta rentabilidad.

Por ejemplo, si somos corredores pero queremos correr el maratón de Nueva York, necesitamos primero hacer un diagnóstico de nuestro cuerpo para saber si somos capaces de poder realizar esta hazaña y correr mas de 42 km. O si existe alguna contraindicación que se requiere hacer para subsanarla y así poder lograrlo.



## 4.2.1 ¿Para qué realizar un diagnóstico empresarial?



- **Mejorar la capacidad de adaptación al cambio**

La capacidad de adaptarse al cambio y poder seguir el ritmo de las nuevas tendencias es crucial para sobrevivir y salir reforzados.

El auge de la digitalización, la crisis sin precedentes que estamos viviendo y la incertidumbre y los cambios llevan a las empresas a una mayor exigencia para tener el control de su organización, de sus recursos y capacidades. Tener un diagnóstico empresarial actualizado nos permite adaptarnos más fácilmente al cambio.

## 4.2.1 ¿Para qué realizar un diagnóstico empresarial?

- **Trazar un plan de crecimiento**

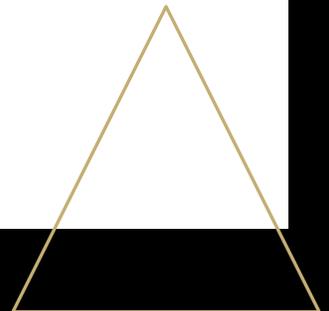
Un diagnóstico es el escalón inicial para tomar decisiones estratégicas que te lleven a cumplir los objetivos definidos. Cuanta mayor sea la calidad y veracidad de la información con la que se trabaja mejor sustentada estará la estrategia.



## 4.3 Visión

- De nada sirve tener una estrategia ni hacer un diagnóstico empresarial si no tenemos una visión y misión de la empresa.

Esto nos va a permitir saber porqué y para que existe la empresa y hacia donde va.



## 4.3 Visión

La visión de la empresa está enfocada a lo que se quiere crear, la imagen futura de la organización, es implementada por la persona encargada de dirigir la empresa (empresario) y quien valora e incluye en su análisis muchas de las aspiraciones de los empleados que componen dicha organización



### VISIÓN DE SABRITAS

"Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos, vender solo productos de los que estar orgullosos, hablar con honestidad y franqueza, balancear el corto y el largo plazo, ganar con la diversidad y la inclusión".

## 4.3 Visión



¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que se ofrecen?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

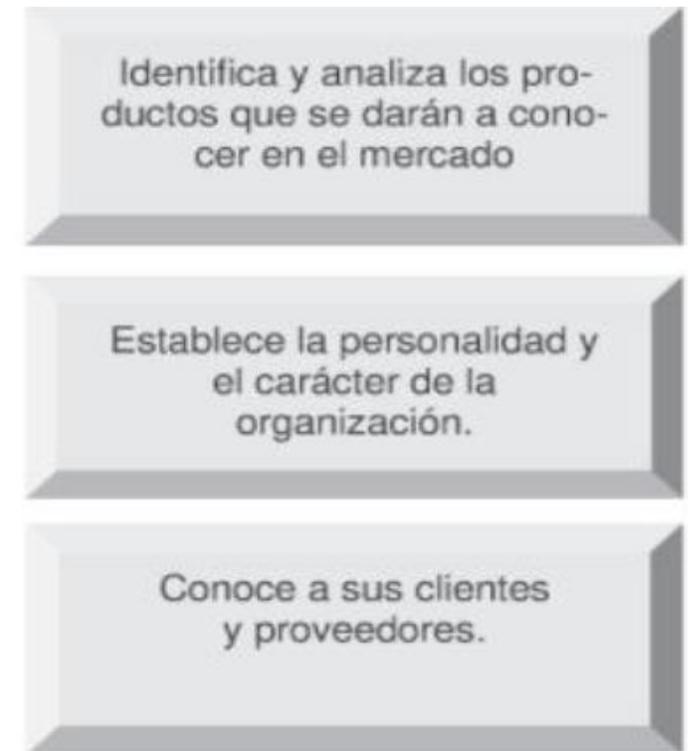
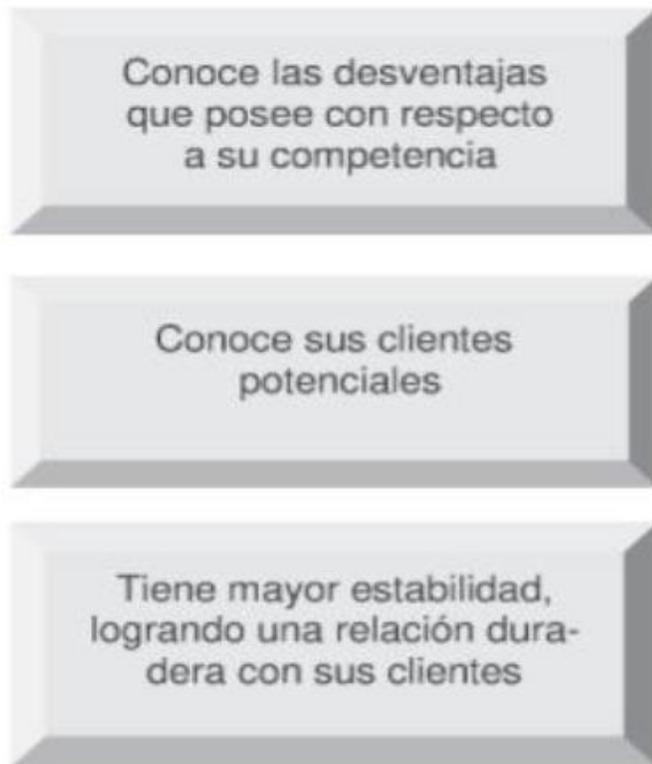
¿Cuáles serán los valores, las actitudes y las claves de la empresa?

## 4.4 Misión

La misión es la razón de ser de la organización. Su clarificación ayuda la comunicación interna, con el fin de que el personal pueda entender el cometido de su trabajo y el destino de su aporte, y externa, que los clientes y proveedores reconozcan lo que pueden esperar de su vinculación con la compañía. Usando estas tres preguntas se podría definir la misión con mayor facilidad:

- a) ¿Qué necesidad satisface la empresa?
- b) ¿Quiénes son los clientes destinatarios de sus acciones?
- c) ¿Cuáles son los argumentos que permiten establecer una relación especial con los demandantes?

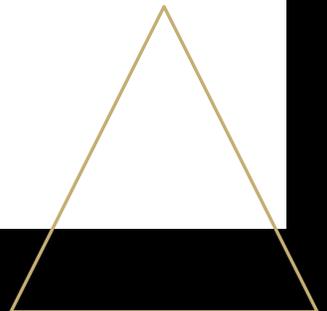
## 4.4 Misión



## 4.5 Objetivos

Una empresa es un organismo conformado por cierto número de personas, las cuales deben plantearse metas a cumplir, es por ello que un empresario construye objetivos y éstos a su vez siguen una ruta que funciona como fuente de motivación para todos los miembros de dicha organización, sin importar el giro que ésta pueda tener

De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

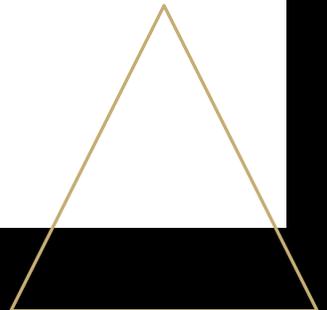


## 4.5 Objetivos

Todas las empresas buscan dos objetivos principales, o generales (máximo beneficio y óptimo patrimonio), y los específicos que van a depender de la filosofía y de los valores de la organización éstos pueden ser (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, científicos, políticos, ambientales).

Como deben ser esos objetivos? *Características de los Objetivos*

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes

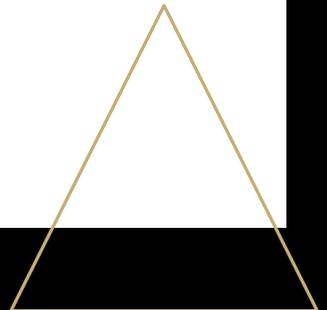




## 4.5 Objetivos

- De acuerdo con el alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:
  1. Objetivos de largo plazo (estratégicos)
  2. Objetivos de mediano plazo (tácticos)
  3. Objetivos de corto plazo (operacionales)

Y ahora después de ver las características y clasificación también existen diferentes tipos de objetivos, que se describen a continuación en la siguiente tabla.



## OBJETIVOS ESPECIFICOS DE UNA EMPRESA

Tipo de objetivo	Característica	Quién lo ejecuta	Tiempo de ejecución	Tiempo estimado
<b>Económico</b>	Destinado a lograr beneficios monetarios de la empresa.	Inversionistas, acreedores, proveedores	A corto plazo	1 año o menos
<b>De servicio</b>	Satisface las necesidades de las personas, siendo el cliente el más importante.	Todo el personal	A mediano plazo	De 1 a 5 años
<b>Social</b>	Vigila el personal que labora dentro de la empresa, así como sus actitudes, emociones, etc.	Recursos humanos	Continuo	Continuo
<b>Técnico</b>	Todo tipo de software, equipo y tecnología que la empresa necesita para su desarrollo y producción. Es decir, que sean tangibles.	Personal especializado	A corto plazo	1 año o menos

## 4.6 Valores

Son las concepciones filosóficas, éticas, políticas, económicas y sociales que se convierten en principios rectores que cohesionan el grupo humano, dan sentido a los propósitos y motivan las actuaciones.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.



## 4.6 Valores

Los valores organizacionales deben ser coherentes, factibles de comunicar y cumplir con cierta facilidad, convincentes, concretos, presentes en la conducta de quienes conducen, aceptados por el personal e integrados al funcionamiento usual de la empresa.

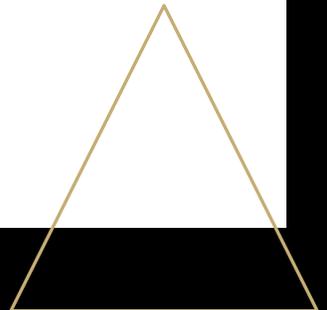
Algunas clasificaciones son:

- **Valores morales:** te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, pero eso solo podrá lograrse si decides alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. (ej. justicia, libertad y honestidad)
- **Valores éticos:** son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad. Son aquellos que, si perfeccionan al hombre, pero en aspectos más interiores que comparte con otros seres como los animales. (ej. placer, la fuerza)



## 4.6 Valores

- **Valores humanos:** son aquellos exclusivos del hombre, entre ellos están los valores económicos, el conocimiento, el arte y el buen gusto.
- **De manera social:** la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- **Valores instrumentales:** son comportamientos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- **Valores terminales:** son las que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.



# Valores.- ejemplos

## Valores de Nike

«Innovación, trabajo en equipo, sustentabilidad e impacto social».



## Valores



En CEMEX buscamos la excelencia en nuestros resultados y forjamos relaciones perdurables basadas en la confianza, al vivir con intensidad nuestros valores esenciales de Colaboración, Integridad y Liderazgo.

- **Colaboración**

Unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos, para obtener excelentes resultados.

- **Liderazgo**

Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

- **Integridad**

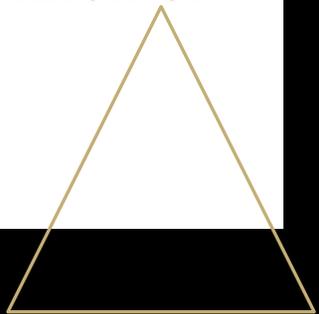
Actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.



## 4.7 Políticas

Cuando se habla de las políticas de una empresa, o también de su política organizacional, se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

El concepto de las políticas de una empresa puede ser tan amplio como ésta lo necesite. Pueden incluir diferentes reglas básicas y normativas, que rigen el comportamiento de la organización y de sus partes, así como los procedimientos a seguir en los diversos casos posibles, o incluso las acciones concretas que definen el “espíritu” de la empresa.



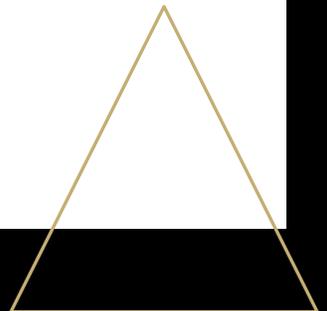
## 4.7 Políticas

Estas políticas empresariales pueden ser de dos tipos:

**Generales.** Aplican a todos los niveles de la empresa sin distinción, dado que son políticas críticas, de alto impacto, que tienen que ver con asuntos cruciales como el presupuesto, las políticas de compensación, la seguridad integral, etc.

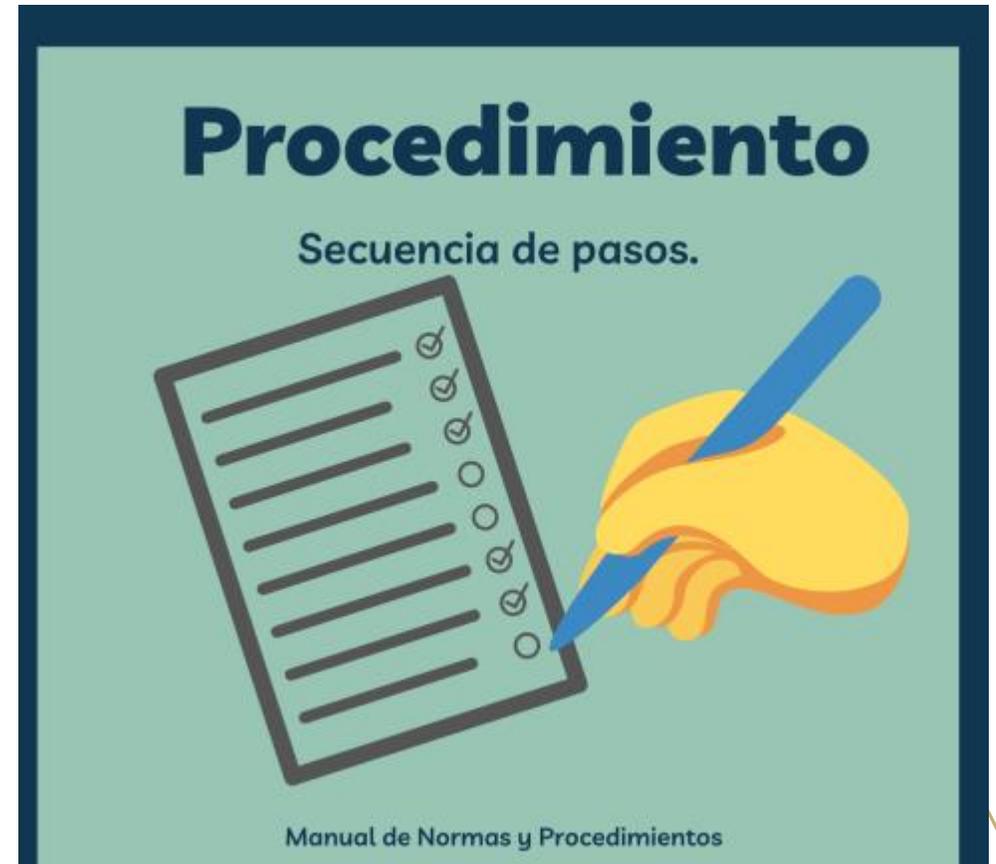
**Específicas.** Aplican en cambio a procesos determinados, delimitadas según el alcance de estos mismos, o inscritos en determinados sectores de la organización, como políticas de ventas, políticas de pagos, etc.

Por ejemplo las políticas pueden darse dentro de la organización como fuera.



## 4.8 Procedimiento

- Un procedimiento es una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo un proceso. Este procedimiento podrá ser llevado de forma escrita, digital o sencillamente no estar escrito en ningún sitio, pero debe ser del conocimiento de todos los integrantes de la organización.



## 4.8 Procedimientos

### **Importancia:**

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una guía para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos.



**No obstante, estas políticas y procedimientos no servirán de nada a la organización, si los trabajadores no los siguen.**

## 4.8 Procedimientos



### Diferencia entre proceso y procedimiento

Existe una gran diferencia entre proceso y procedimiento y la misma se evidencia en el detalle de la explicación sobre cómo se desarrolla una actividad concreta de una organización.

- Proceso se describe de forma general una secuencia de pasos que se realizan para llevar a cabo una actividad.
- Procedimiento describe de forma detallada cómo se han de ejecutar esos pasos (quién los debe hacer, cómo, cuándo, qué documentos deben usarse, donde se almacenan esos documentos) para llevar a cabo una actividad.

## 4.9 Presupuestos

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros.

El presupuesto debe entregar como resultados indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros.

<https://www.youtube.com/watch?v=qYRYcI25no8>

## 4.9 Presupuestos

Importancia del presupuesto. Un presupuesto debidamente estructurado permite:

- Prever circunstancias inciertas
- Trabajar con rumbo definido
- Planear metas razonables
- Procurar obtener resultados
- Anticiparse al futuro
- Prever el futuro
- Idear mecanismo para obtener los logros
- Analizar estrategias



**El presupuesto, es una guía continua que debe ser controlado y evaluado continuamente. Cada año debe evaluarse el presupuesto anterior y planificar el nuevo presupuesto.**

## 4.10 Metas



Está en la naturaleza de las empresas establecer metas. Pero existen diversas metas empresariales, tanto bursátiles, sociales e incluso medioambientales. Como puedes ver, las metas no están únicamente relacionadas a la rentabilidad del proyecto.

Las metas empresariales son aquellas que reflejan la forma en que la empresa prevé su integración en el entorno. Cuando éstos son explícitos, pueden ser los instrumentos que guíen y encaucen, y coordinen las acciones de todos, hasta el análisis del rendimiento alcanzado.

## 4.10.1 TIPOS DE METAS EMPRESARIALES

**Existen diversos tipos de metas para una empresa, entre ellas destacan:**

- Metas no económicas: alcanzar un índice de notoriedad del 60%, contar con un socio industrial determinado, ofrecer el producto sólo en línea o mezclar la venta en línea y en tienda, etc.
- Objetivos financieros: reducir los costos en un 10%, aumentar la rentabilidad en un 15%, pasar del pago por compra al pago por suscripción, limitar los costos fijos al X% de la facturación, etc.
- Objetivos económicos: conquistar el mercado, centrarse en tal o cual tipo de cliente, diferenciarse de la competencia de tal o cual manera...

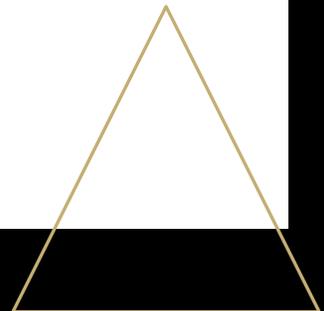
## 4.10.2 COMO CREAR METAS EMPRESARIALES

1. Establece metas medibles
2. Planifica tus inversiones
3. Piensa en la financiación.
4. Revisa tus necesidades de Recursos Humanos
5. Conoce tu entorno
6. Busca la mejora continua
7. Trabaja con tus socios



## 4.11 Estrategias a corto, mediano y largo plazo

Cuando se habla de las metas desde financieras hasta personales suele ser común que entremos en la discusión del plazo para cumplirlas, y no porque no tengamos la voluntad y ganas de realizarlas, sino por el tiempo que nos tomará llegar a ellas. Y es que convencionalmente el corto plazo aplica para los objetivos menores a un año; mediano plazo hasta 5 años y el largo plazo de 10 años en adelante.



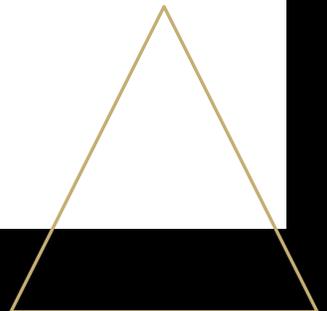
# Corto plazo

- Planes estratégicos corto plazo Son la base de los objetivos de cualquier negocio o empresa. Son el punto de partida para que las metas más ambiciosas, a medio o largo plazo, sean factibles.
- Responden siempre a algo prioritario en nuestro negocio. Por eso, pueden ser las actividades pautadas a diario, a un mes vista o de manera trimestral.



Ejemplo Tenemos un producto que comercializar.  
Debemos:

- Estudiar las posibilidades de mercado.
- Asignarle un logotipo.
- Estudiar la competencia.



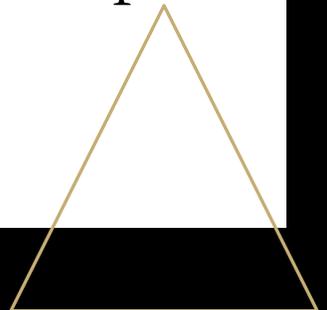
# Mediano plazo

- Suelen ser fruto de haber implementado correctamente las anteriores. En el ámbito empresarial, suelen ser objetivos anuales o bianuales.



Ejemplos Aumentar la facturación un porcentaje determinado.

- Abrir nuevos mercados en zonas específicas.
- Agilizar la vertiente online de la empresa.



# Largo plazo

En el ámbito de negocios o empresarial, que es en el que nos movemos, constituyen el punto de mira en el que vemos nuestro proyecto dentro de cinco o diez años.



## Ejemplos

- Quiero ser un referente en mi sector.
- Quiero tener presencia en todo el mercado iberoamericano.
- Quiero haber sacado dos líneas paralelas de mi negocio.

