

# PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Luis Flores Hidalgo  
E-mail: d180018@unmsm.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

Las empresas e instituciones educativas deben buscar la mejor manera de hacer frente a un contexto cada vez más complejo, no sólo por la competencia de otras instituciones, sino también por los cambios socio-económicos profundos en el país, lo que hace obligatoria la reflexión sobre cómo formular políticas de desarrollo equilibrado que garanticen su supervivencia, lo cual puede ser apoyado en buena medida por la planeación estratégica.

La presente propuesta contiene de manera resumida el proceso de planeamiento estratégico, el cual incluye una serie de etapas que deben ser consideradas como herramientas de gestión.

Esperamos que contribuya al logro del propósito para el cual ha sido concebida.

### Definición

*La planeación estratégica consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de largo plazo*

## I. REQUISITOS PARA UN PLANEAMIENTO EFICAZ

Desde el punto de vista táctico/operativo, el planeamiento es eficaz cuando:

1. Sus instrumentos deben expresar en la práctica la capacidad e idoneidad para transformar la realidad, y no por las formulaciones más o menos sofisticadas en las que pueden expresarse los planes o programas.
2. Propone objetivos que son alcanzables, teniendo en cuenta, no solo los recursos y los medios disponibles, sino también la viabilidad política, económica, social, cultural, ecológica y ética, de acuerdo con el marco, contexto o escenario en

donde se elabora y ejecuta el plan.

3. La elección de los medios asegura el logro de los objetivos con la mayor eficacia y con el menor costo financiero, humano y social posible. Es el principio de la máxima eficiencia de los medios que se expresa de la siguiente manera: por un gasto dado de medios se ha de obtener el grado máximo de realización del fin (máximo resultado o máximo rendimiento), o por un grado de realización del fin se ha de gastar un mínimo de medios (economía de medios o mínimo de gasto de medios).
4. Se establece un curso de acción escalonado y continuo en el cual se indican las diferentes etapas y modalidades del proceso, de conformidad con una estrategia y un estilo de desarrollo.
5. Orienta las tomas de decisiones y establece las diferentes etapas, de modo que haya entre ellas coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad.

Un sistema de planeamiento consiste, en esencia, "planear el planeamiento", lo que implica ante todo una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de formularlos. Supone, pues, la superación del aislamiento y separación que existe, de hecho, entre la oficina de planificación y los órganos ejecutivos. Y supone, también, la necesidad de superar el modo feudal de organización y funcionamiento de la administración pública tradicional.

## II. CONCEPTOS CLAVES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología del Planeamiento Estratégico que se detalla, (Anexo N° 03) responde a los siguientes conceptos:

### 1. Los Estrategas

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización,

los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo: director general, presidenta, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor.

- Sectores sociales atendidos.
- Población beneficiaria directa e indirectamente.
- Usuarios y/o clientes.

En el año 2000, los estrategas serán líderes más visionarios, relacionarán mejor las compensaciones y el desempeño, se comunicarán con más frecuencia con los empleados y darán mayor importancia a la ética empresarial.

¿Cuáles son nuestros sustentos?

- Valores.
- Principios.
- Motivaciones.
  - ... de índole social, político, comercial, religioso, cultural etc.

## 2. Declaración de la Misión

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". Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?".

### 2.1. Misión: aplicaciones

Aplicación principal: guía interna para quienes toman las decisiones importantes. Una correcta declaración de la misión permite:

1. Mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.
2. Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes.
3. Obtener el compromiso de todos los trabajadores, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto que forman la razón de ser de la organización.
4. Atraer el apoyo de agentes externos que sean importantes para el éxito de la organización.

### 2.2. Redacción de la Misión, responde a:

¿Quiénes somos?

- Tipos de institución.
- Identidad de la institución.
- Reconocimiento político.

¿Qué buscamos?

- Objetivos más elevados de la institución.
- No se refieren a los medios sino a los cambios buscados en la realidad en la cual se trabaja.

¿Por qué lo hacemos?

- Razón de ser de la institución.
- Naturaleza de sus actividades.
- Función de carácter nacional a la que contribuye.

¿Para quiénes trabajamos?

Verbigracia de misión:

La misión de la UNMSM es formar profesionales e investigadores del más alto nivel académico y científico:

- Orientados por los valores supremos del humanismo y el servicio a la comunidad.
- Aptos para competir en mercados abiertos, propugnando el mejoramiento de los niveles de eficiencia, calidad e innovación en las organizaciones públicas y privadas.
- Con capacidad para promover y liderar el desarrollo económico y social del país.
- Animados por el autoaprendizaje continuo, la innovación y el afán de excelencia.

De este modo, la universidad alcanza sus propósitos fundamentales de conservar, desarrollar y transmitir, ciencia, tecnología y cultura expresada en todas las disciplinas universales, y generar el capital social necesario para el continuo progreso de la sociedad en un clima de paz y respeto mutuo.

Otro modelo de misión: la Facultad de Ciencias Administrativas – UNMSM :

- Formar profesionales altamente calificados en cada una de las tres escuelas de la Facultad y ser capaces de liderar empresas públicas, privadas, así como autogenerarlas
- Acelerar de modo persistente las innovaciones más adecuadas en el dominio científico, académico y gerencial.
- Realizar posibilidades de extensión universitaria y proyección social.

## 3. Visión

Es la proyección de la institución hacia el futuro, frente a otras organizaciones, el entorno que le rodea, la población objetivo y/o usuarios para los que trabajamos.

### 3.1. Secretos de la visión estratégica

Algunos postulados respecto de los secretos de una visión estratégica:

1. La visión debe ser amplia y flexible.
2. Deben evitarse los peligros del perfeccionismo.
3. No caer en la perspectiva de los detalles que probablemente paralicen o al menos demoren la decisión.
4. Invertir todo el tiempo necesario en la identificación de los factores críticos del éxito.
5. Ser capaz de desafiar las restricciones y limitaciones.

### 3.2. Redacción de la Visión

¿Cómo nos vemos en el futuro?

- Nuestra situación en el futuro?
- Posición relativa frente a otras organizaciones.

¿Qué queremos hacer en el futuro?

- Contribución distintiva que queremos hacer.
- Principales productos/servicios que queremos desarrollar.

¿Cómo vemos a la población objetivo y/o usuarios para los que trabajamos?

- Situación futura de nuestros usuarios.
- Indicadores clave de la situación futura de nuestros usuarios.

Ejemplo:

- a) La visión de la UNMSM de cara al 2005, queda resumida en la frase siguiente:  
La universidad de San Marcos, por su alto nivel académico y científico, contribuye a elevar los niveles de productividad, competitividad internacional y calidad de vida en el Perú. Para ello la universidad tiene plenamente consolidados:

1. Un sistema de gestión estratégica eficaz y eficiente.
2. Un sistema de formación académica competitivo tanto a nivel de pre-grado, como de post-grado.
3. Una elevada cultura organizacional basada en la investigación científica, el autoaprendizaje continuo y la innovación.

- b) Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas - UNMSM

Tenemos la firme convicción de constituirmos en la Facultad de Ciencias Administrativas más importante a nivel nacional e internacional, para contribuir con nuestros egresados al desarrollo y elevación de la calidad de vida en el Perú.  
Constituirmos en una entidad generadora de

protagonistas empresariales, para lo cual ofreceremos a nuestros estudiantes la mejor infraestructura y tecnología.

Nuestra facultad contará con planes curriculares de las tres escuelas académico profesionales, en las cuales los docentes volcarán toda su trayectoria profesional y experiencia funcional, convirtiéndolos en los más calificados del país. Para ubicarnos a la vanguardia del avance científico, tecnológico y humanístico, utilizaremos equipos de avanzada.

## 4. Construcción de Valores

Se trata de tomar en cuenta todos los elementos morales y éticos que deseáramos que posean las personas que nos rodean en el trabajo. Interesa reflejar en la respuesta de desempeño el tipo de actitudes que deberían tener las personas con las que trabajamos, no en lo que toca a la intimidad de sus vidas, sino en el desempeño profesional. Pensemos en aquellas actitudes y conductas que deberíamos consolidar en el proceso de nuestro trabajo, y cuáles queremos deshechar para siempre.

Ejemplo de valores suscritos por Sedapal, en su declaración de principios de gestión empresarial:

*Valores*

- Capacitación
- Lealtad
- Comunicación efectiva
- Espíritu de superación
- Gestión efectiva y contribución de valor
- Honestidad
- Creatividad
- Orgullo de pertenencia
- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo

Una vez que la alta gerencia se haya puesto de acuerdo sobre la misión, visión de la empresa y una serie de valores en orden de prioridad, es hora de averiguar qué piensa el personal de la empresa; entonces se le pide a los empleados de todos los niveles y áreas de nuestra organización que opinen acerca de la propuesta de declaración para ver si los empleados creen que es lo que más le conviene a la compañía. De manera que así es como se averigua si los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan y trabajar por la misión, visión y los valores; se debe obtener sugerencias sobre como mejorarlos. Si los empleados sugieren nuevos valores importantes, éstos también se estudian. Igualmente interesa oír opiniones sobre la prioridad que se deba conceder a los distintos valores.

A continuación se muestran valores que

pueden servir para cualquier empresa.

verdad	emoción	equidad
perseverancia	reconocimiento	resolución
recursos	amistad	integridad
eficiencia	creatividad	orden
sinceridad	aprendizaje	fortaleza
confiabilidad	influencia	paz
iniciativa	felicidad	espiritualidad
alegría	honradez	autodominio
confianza	justicia	lealtad
ambientalismo	honor	aventura
relaciones	originalidad	inteligencia
excelencia	calidad	claridad
poder	innovación	cooperación
sabiduría	inocencia	éxito
trabajo en equipo	trabajo duro	seguridad
control	obediencia	humor
flexibilidad	prosperidad	administración
servicio	sensibilidad	amor
valentía	crecimiento	colaboración
perspectiva	financiero	apoyo
rentabilidad	respeto	
competencia	realización	
compromiso	apoyo comunal	
libertad		

## 5. Amenazas y oportunidades externas

Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de allí el término externas. La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de competencia de las empresas extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las compañías. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de allí que se necesiten otros tipos de productos, servicios y estrategias. Otro ejemplo de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una variación del valor del dólar. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza.

Un postulado básico de la planeación es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o

disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Ejemplo:

Oportunidades de la Facultad de Ciencias Administrativas

- Realización de importantes proyectos para el desarrollo económico-social.
- Requerimiento de organización y eficiencia en distintos ámbitos de la vida nacional.
- Necesidad prioritaria de profesionales en los sectores más dinámicos de la economía del país.
- Promoción y desarrollo del turismo.
- Posibilidades de cooperación a través de convenios nacionales e internacionales.
- Innovación tecnológica.

Ejemplo:

Amenazas de la Facultad de Ciencias Administrativas

- Creación de nuevas universidades.
- Competencia de otras facultades de Administración.
- Situación crítica de nuestro sistema económico.
- Limitada aceptación de los egresados.
- Interferencias de carácter académico.
- Subsistencia de criterios polémicos sobre deontología de la profesión de Ciencias Administrativas (participación de otras carreras profesionales en el campo administrativo).

## 6. Fuerzas y debilidades internas

Son las actividades que puede controlar la organización y que se desempeñan bien o mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información en un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Ejemplo:

Fortalezas de la Facultad de Ciencias Administrativas

- Imagen y tradición de San Marcos.
- Disponibilidad de un sólido sistema de biblioteca

interconectado.

- Alto nivel de identificación y mística universitaria.
- Mejor sistema de seguridad.
- Adecuada infraestructura para el desarrollo institucional.
- Soporte informático actualizado.

Ejemplo:

**Debilidades de la Facultad de Ciencias Administrativas**

- Limitada magnitud de la actual vinculación universidad-empresa.
- Insuficientes recursos para implementar programas de capacitación.
- Limitada integración del personal administrativo, docente y alumnos.
- Carencia de prácticas pre-profesionales.
- Bajo nivel remunerativo del personal.
- Bajo nivel económico de los estudiantes.

Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad pueden significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

## 7. Los objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes,

razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones, se deben establecer objetivos para la compañía entera y para cada una de las divisiones.

## 8. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas, y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

## 9. Las Estrategias

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y empresas en riesgo compartido

Ejemplo

**Objetivos estratégicos de una institución educativa**

1. Consolidación de la red telemática.
2. Modernización de la infraestructura y el equipamiento.
3. Mejoramiento del nivel competitivo del profesorado.
4. Apuntalar las ventajas competitivas del Perú, a fin de incrementar la exportaciones y la generación de divisas.
5. Brindar soporte educacional a las políticas de generación de empleo, a través de la orientación de la formación profesional en estrecha relación con la realidad de la micro y pequeña empresa.
6. Fortalecimiento de los centros de generación de ingresos de la Universidad vinculados directamente a una labor formativa universitaria y extra universitaria.
7. Fortalecimiento de las relaciones universidad-empresa, sustentadas en la investigación conjunta aplicada en temas relacionados a la construcción de las ventajas competitivas del país.

### 10. Las Políticas

Es decir, las decisiones que se usarán para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

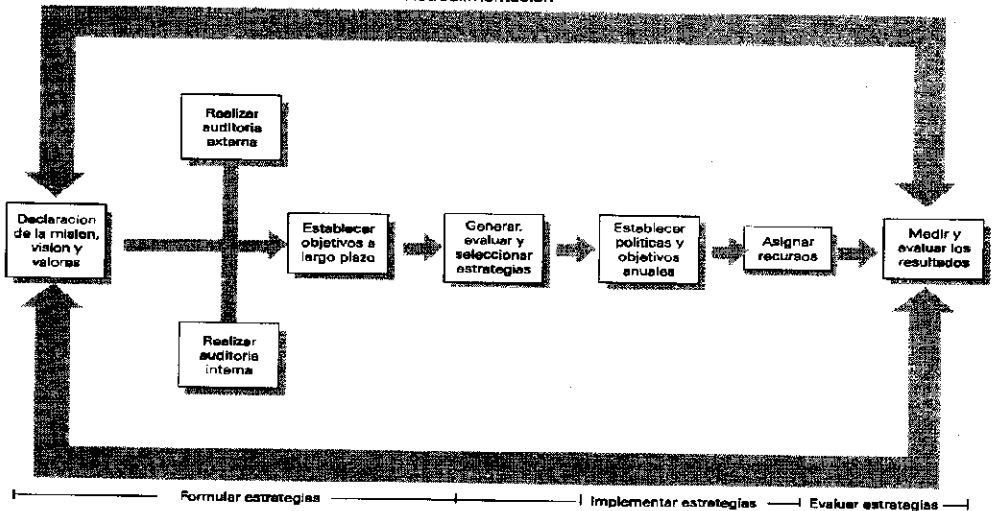
La mayoría de las veces, las políticas se

enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo se aplican a toda la organización. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

### III. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

(Adaptado de Fred R. David)

MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO  
Retroalimentación



El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

#### 1. La auditoría externa (Análisis del entorno)

La auditoría externa comprende el análisis de:

- Variables del entorno.
- Cinco fuerzas competitivas.
- Oportunidades.
- Amenazas.
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) – Anexo N° 01

una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

El propósito de una auditoría externa es elaborar

### 1.1 El análisis del entorno

- Variables del entorno: Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

*Algunas organizaciones sobreviven exclusivamente por su capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades externas.*

Una empresa o una institución educativa, para realizar una auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Se debe solicitar a las personas (que están involucradas en el planeamiento) que busquen información en diferentes fuentes, por ejemplo, revistas importantes, publicaciones especializadas y periódicos. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otra fuente de información vital.

### 1.2 El análisis de la competencia: el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Según Michael Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada, está compuesta por cinco fuerzas:

- La rivalidad entre las empresas que compiten.
- La entrada potencial de competidores nuevos.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los consumidores.

### 1.3 Oportunidades

A partir del análisis de las variables del entorno, se identifican las oportunidades que el medio ambiente externo nos pueda ofrecer. Se trata de enumerar la

mayor cantidad de oportunidades, para luego seleccionar y priorizar las más importantes.

Consideraciones importantes para el análisis de las oportunidades

- ¿Entrar en nuevos mercados o segmentos?
- ¿Adiciones a la línea del producto?
- ¿Diversificarse en productos relacionados?
- ¿Añadir productos complementarios?
- ¿Integración vertical?
- ¿Complacencia entre empresas rivales?
- ¿Crecimiento más rápido del mercado?
- ¿Otras?

### 1.4 Amenazas

Las amenazas son productos de un análisis de los factores externos (variables del entorno) que podrían afectar a largo plazo a la empresa o institución.

Consideraciones importantes para el análisis de las amenazas

- ¿Probable entrada de nuevos competidores?
- ¿Aumento en ventas de productos sustitutos?
- ¿Crecimiento más lento del mercado?
- ¿Políticas hostiles del gobierno?
- ¿Presiones competitivas en aumento?
- ¿Vulnerabilidad ante la recesión y el ciclo económico?
- ¿Creciente capacidad de negociación de clientes o de proveedores?
- ¿Cambios en las necesidades y gustos del consumidor?
- ¿Cambios demográficos contraproducentes?
- ¿Otras?

### 1.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz (Anexo N°03) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

## 2. Auditoría interna (Análisis Interno)

### 2.1 Análisis de la matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz permite a una organización, administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

## 2.2 Fortalezas

Se trata de distinguir las capacidades distintivas, nuestras ventajas naturales y nuestros recursos superiores.

Consideraciones importantes para el análisis de las fortalezas

- ¿Una competencia distintiva?
- ¿Recursos financieros adecuados?
- ¿Buenas habilidades competitivas?
- ¿Bien considerado por los compradores?
- ¿Líder de mercado reconocido?
- ¿Áreas estratégicas funcionales bien concebidas?
- ¿Acceso a economías de escala?
- ¿Aislado (al menos en parte) de fuertes presiones competitivas?
- ¿Tecnología registrada?
- ¿Ventajas en costos?
- ¿Ventaja competitivas?
- ¿Habilidades de innovación del producto?
- ¿Administración probada?
- ¿Otras?

## 2.3 Debilidades.-

Es decir, nuestros "talones de Aquiles", desventajas, recursos y capacidades escasas.

Consideraciones importantes para el análisis de las debilidades

- ¿Dirección estratégica poco clara?
- ¿Posición competitiva en deterioro?
- ¿Instalaciones obsoletas?
- ¿Rentabilidad por debajo de la media debido a...?
- ¿Carencia de profundidad y de talento directivo?
- ¿Carencia de alguna habilidad o competencia clave?
- ¿Pobre historial en la ejecución de estrategias?
- ¿Plagado de problemas operativos internos?
- ¿Vulnerable a presiones competitivas?
- ¿Rezagado en I + D?
- ¿Línea de producto demasiado limitada?
- ¿Débil imagen de mercado?
- ¿Desventaja competitivas?
- ¿Habilidades de comercialización por debajo de la media?
- ¿Incapaz de financiar los cambios necesarios en la estrategia?
- ¿Otras?

## 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias

resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la entidad.

## 2.5 El análisis cultural

El análisis de la cultura comprende, la evaluación de los hábitos, creencias, y en general como se vienen ejecutando el conjunto de actividades que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa. Este tipo de análisis se debe complementar con la medición del ambiente laboral.

*La cultura en la organización puede ser una barrera invisible para adoptar una estrategia con éxito.*

La cultura puede reforzar poderosamente la ventaja competitiva que una estrategia genérica busca lograr, si la cultura es la apropiada. La cultura es un medio de lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.

La cultura de la organización puede ser una barrera invisible para adoptar una estrategia con éxito, por ejemplo, en el caso del Banco de Comercio (época en que Carlos Manrique era el principal accionista) la cultura se definió como burocrática, no se delegaba responsabilidad, ni se premiaban los aciertos, los objetivos eran impuestos, y existía terror por la inestabilidad. Luego de realizada una encuesta de Likert, se encontró que las variables que debían ser cambiadas de inmediato eran: mayor gestión participativa, integración de todo el personal a los objetivos de la institución, y transmisión de estabilidad en los empleados.

## 2.6 Cadena de Valor

Dentro de los métodos para analizar internamente la empresa, citamos la Cadena de Valor de Michael Porter, en su libro "Ventaja Competitiva". La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo la empresa en su totalidad, esta radica en muchas actividades discretas que realiza en sus diferentes áreas operativas, cada una de estas actividades puede



contribuir a crear una base para la diferenciación.

La Cadena de Valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Cada actividad de valor implica insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función, crea y usa la información, también puede crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar o compromisos como cuentas por pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, venta y transferencia al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando recursos humanos, tecnología y otras funciones en toda la empresa. Un análisis de la Cadena de Valor en lugar del valor agregado es la forma de examinar la ventaja competitiva.

### 3. Establecer objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre dos y cinco años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo.

Los objetivos varían de una organización a otra y se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Rentabilidad.
- Recursos Financieros.
- Investigación.
- Recursos humanos.
- Responsabilidad Social.
- Mercados.
- Productividad
- Productos.
- Recursos físicos.
- Estructura - Innovación.
- Servicios a los clientes.
- Bienestar del personal.

**Es necesario establecer objetivos a largo plazo para cada área relevante con relación a la capacidad organizacional para sobrevivir y desarrollarse**

Los objetivos de largo plazo deben:

- Armonizar con la misión de la organización.

- Ser claros y dinámicos.
- Concisos.
- Cuantificados en la medida de lo posible.
- Exponerse en forma detallada al personal.

### 4. Generar, evaluar y seleccionar estrategias (alternativas estratégicas y propuesta estratégica)

Esta etapa incluye un análisis de la matriz FORD, que es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Fuerzas y Oportunidades (FO).
- Debilidades y Oportunidades (DO).
- Fuerzas y Amenazas (FA).
- Debilidades y Amenazas (DA).

De manera complementaria en esta etapa hay que resumir además la información básica compuesta por la matriz EFE, matriz EFI, la misma que nos permitirá generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Es importante que se integre también la intuición y el análisis. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

### 5. Establecer políticas y objetivos anuales

Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias porque:

1. Son la base para asignar recursos.
2. Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
3. Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.
4. Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

Se debe dedicar bastante tiempo y esfuerzo para estar seguros de que los objetivos anuales están bien concebidos, de que son congruentes con los objetivos a largo plazo y de que respaldan las estrategias que se pondrán en práctica.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son determinantes para el éxito en empresas de todo tamaño y tipo.

Los objetivos anuales deben ser compatibles con los valores de los empleados y gerentes, deben descansar en políticas definidas con claridad.

### 5.1 Condiciones para el establecimiento de objetivos anuales

Los objetivos de corto plazo son:

- Metas de desempeño.
- Normalmente dentro del período anual.
- Apuntan al logro de los objetivos de largo plazo.
- Deben surgir de una profunda evaluación de estos últimos, de la que se obtendrá una lista de prioridades de los objetivos.

*Tanto los objetivos de largo plazo como los de corto plazo sirven para orientar a la organización en el cumplimiento de su misión.*

**Una vez determinada las prioridades, pueden establecerse los objetivos de corto plazo de manera que permitan lograr los de largo plazo**

### 5.2 Las políticas

Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática. Se necesitan políticas día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. En términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas que se establecen, para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas son instrumentos que sirven para implementar las estrategias. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

### 6. Asignar recursos

La asignación de recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de estrategias. La asignación de recursos suele estar basada en factores políticos o personales. El planeamiento permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para la planeación y para el éxito de la organización que el hecho de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde

con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales aprobados.

Existen cuatro tipos de recursos que las organizaciones pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos.

### 7. Medir y evaluar resultados

Las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de las estrategias de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias

### Conclusiones

1. El análisis del entorno es sumamente importante, porque este permanentemente está cambiando, ello implica que el gerente debe estar en alerta permanentemente.
2. El medio ambiente externo nos permite identificar oportunidades y riesgos, no obstante es importante tomar en cuenta también las variable del entorno y las cinco fuerzas competitivas.
3. El análisis interno nos permitirá identificar fortalezas y debilidades, pero un análisis más profundo, debe incluir el análisis BCG, el análisis de la matriz EFI, y una análisis cultural.
4. Complementariamente al análisis cultural se debe tomar en cuenta la medición del ambiente laboral, estos análisis nos permitirán saber con precisión si el personal aceptará o rechazará los cambios.
5. Es importante tomar en cuenta la evaluación de la competencia, para desarrollar una mejor posición competitiva.
6. Al formular las alternativas estratégicas hay que incluir el análisis de la matriz FORD; sin embargo también es importante tomar en cuenta el análisis de otras matrices que se han desarrollado en esta propuesta.
7. Es importante incluir además la intuición, la experiencia y la información pertinente para el desarrollo de estrategias.
8. Cuando una organización no sabe hacia dónde

- quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda empresa debe establecer y comunicar conscientemente objetivos y estrategias claras.
9. Al elaborar la propuesta estratégica, esta debe presentarse en varias fases para su ejecución.
  10. Al momento de planear es importante tomar en cuenta la relación: Plan-Programa-Proyecto-Presupuesto.
  11. A la hora de asignar recursos para la ejecución del plan, no deben primar los objetivos políticos e intereses particulares, sino más bien la priorización de los objetivos corporativos e institucionales.
  12. La evaluación de las estrategias debe ser una labor permanente, ya que una decisión equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir, por no decir que imposible.
  13. En la elaboración del planeamiento estratégico para la Facultad de Ciencias Administrativas es importante la participación del personal docente, administrativo y del alumnado en general, considerar además las opiniones de los empresarios y ejecutivos de las empresas.

## ANEXOS

ANEXO N°01

# MATRIZ EFE

FACTOR EXTERNO DETERMINANTE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Imagen de la UNMSM	0.12	3	0.36
Nuevos ingresos de inversion extranjera	0.07	1	0.07
Necesidad de administradores en el pais	0.15	4	0.60
La globalizacion	0.05	3	0.15
Asensoria a las PYMES	0.10	3	0.30
Poca aceptacion a los egresados de universidades estatales	0.13	3	0.39
El desarrollo tecnologico	0.09	4	0.36
Posible privatizacion de la UNMSM	0.09	1	0.09
Alta competencia (Univ. Particular, etc)	0.14	3	0.42
Imposicion de autoridades	0.06	2	0.12
	1.00		2.86

Ya que el promedio obtenido es mayor a la media (2.5), se puede concluir que nuestra facultad se encuentra en un estado aceptable, y su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es considerable y aceptable.

*\* La información se remite al año 1997, es útil sólo como referencia.*

ANEXO N° 02

# MATRIZ EFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Actualizacion tecnologica	0.15	4	0.60
Biblioteca especializada y act.	0.13	4	0.42
Gran potencial estudiantil	0.09	3	0.27
Carreña de futuro	0.17	4	0.58
Buenas relaciones sociales	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
Mala administracion	0.15	1	0.15
Falta de talleres de proyectos	0.06	1	0.06
Incumplimiento de la curricula	0.10	1	0.10
Falta de integracion	0.04	2	0.08
Carencia de conventos c/empresas	0.05	2	0.10
	1.00		2.54

Nuestro resultado ponderado (2.54) nuestra facultad está en un estado de competencia aceptable.

es decir, posee una posición interna fuerte.

*\* La información se remite al año 1997, es útil sólo como referencia.*

ANEXO N° 03

### METODOLOGÍA

ANALISIS AMBIENTE

EXTERNO

INTERNO

**ANÁLISIS MACROVARIABLES**

- Crecimiento del PBI
- Política Monetaria
- Política Fiscal
- Política Salarial

ANALISIS CADENA DE VALOR

**EVALUACION DEL SECTOR SERVICIOS**

Competidores potenciales → Amenaza de nuevos ingresos

Poder negociador los proveedores → Proveedores

Competidores en el sector servicios

Poder negociador de los clientes → Compradores

Rivalidad entre competidores existentes

Sustituto → Amenaza de productos o servicios sustitutos

MATRIZ BCG    MATRIZ PORTER    MATRIZ ANALISIS DE LA EMPRESA Y COMPETENCIA

**MAPEO ESTRATÉGICO**

A c t i v i d a d e s		Infraestructura de la empresa			M a r g e n
		Administración de Recursos Humanos			
		Desarrollo de tecnología			
		Compras			
		Logística interna			
	Operaciones	Logística externa	Mercado -tecnia y ventas	Servicios	M a r g e n
Actividades primarias					

GRUPO ESTRATÉGICO

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

## BIBLIOGRAFÍA

**FRED R. DAVID**

Conceptos de Administración Estratégica.  
Editorial Prentice-Hall. 5ª Edición. 1997. México.

**SAMUEL C. CERTO y otros**

Dirección Estratégica.  
Editorial Mosby-Doyma Libros S.A. – División IRWIN.  
3ª Edición. 1996. España.

**EZEQUIEL ANDER-EGG**

Introducción a la Planificación.  
Editorial LUMEN. 15ª Edición. 1995. Argentina.

**WALTER SMITH CAVALIÉ**

Planeamiento Estratégico.  
Editado por CINSEYT – Centro de Investigaciones  
Sociales, Económicas y Tecnológicas. 1ª Edición.  
1997. Perú.

**CLIFF BOWMAN**

La Esencia de la Administración Estratégica.  
Editorial Prentice-Hall. 1ª Edición. 1996. México.

**CLAUDIO L. SORIANO SORIANO**

(Director de la colección: "Biblioteca de manuales  
prácticos de Marketing")  
Editorial Díaz de Santos S.A. 1ª Edición. 1990. España.

**KEN BLANCHARD / MICHAEL O'CONNOR**

Administración por Valores.  
Grupo Editorial NORMA. 1ª Edición. 1997. Colombia.

Plan Estratégico de la Universidad Nacional Mayor de  
San Marcos, para el período 2001-2005, aprobado por  
Resolución Rectoral N° 04221-CR-00 de fecha 17 de  
mayo del 2000.

Revista: "Gotas de Calidad", editado por el equipo de  
relaciones públicas de SEDAPAL. Año 4 N°14 Enero-  
Febrero 1998.

(\*) Licenciado en Administración de la Universidad Inca  
Garcilazo de la Vega. Egresado de la Maestría de  
Administración de UNMSM Docente Asociado de la Facultad  
de Ciencias Administrativas. Autor de artículos y manuales  
sobre su especialidad. Jefe de la Oficina de Planificación,  
Racionalización y Presupuesto, Miembro de la Unidad de In-  
vestigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de  
la UNMSM.