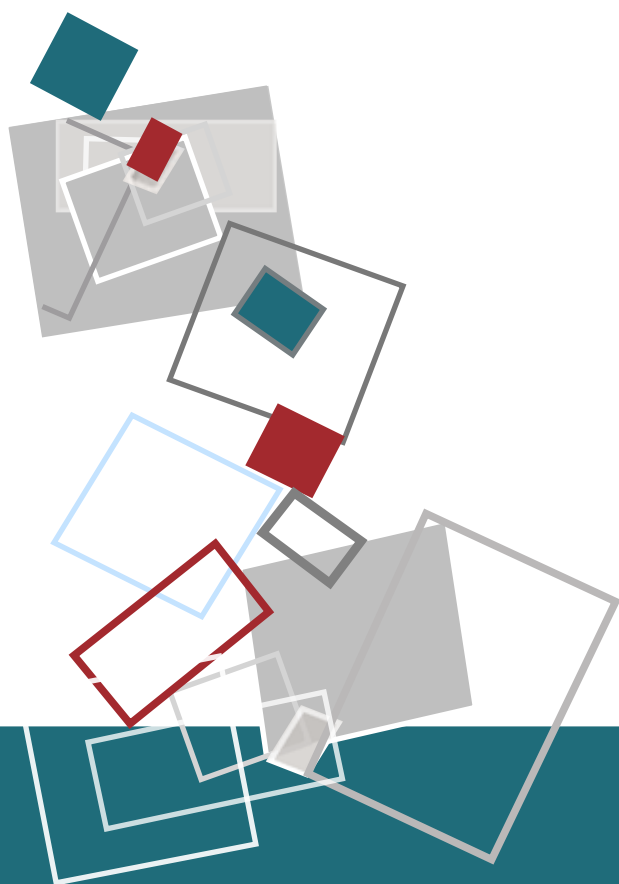




LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO



El proceso de la decisión

El proceso de decisión puede ser dividido básicamente en tres etapas:

- 1) El deseo de emprender una acción para resolver un problema o lograr un objetivo.
- 2) La toma de la decisión o realizar la acción.
- 3) El resultado que produce la acción, que se analiza, revisa, fija y retroalimenta. Pero esta acción de algún modo, queda en la memoria o en la historia de la organización que va acumulando las formas de actuar.

La toma de decisiones es una predicción de una serie de estados futuros y el cálculo de las consecuencias de las posibles acciones.

La decisión como tal es un proceso voluntario que tiende a modificar algunos aspectos del entorno del que decide. Implica elegir entre varias soluciones, con un número de consecuencias, algunas previsibles y otras no.

En la decisión concurre el aporte de la información necesaria y una dirección que guíe a determinados resultados. Este proceso se completa con la retroalimentación o feedback que modifica el proceso en la medida que se da como un proceso continuo.

La toma de decisiones es una habilidad que se desarrolla a través del tiempo. Se trata de una habilidad importante, que enfrenta la información que se recibe del entorno de la organización con los objetivos de la misma, en una permanente interacción que deriva en un proceso de decisión, que promueva la integración de los miembros de una organización

Una decisión nos hace enfocar la racionalidad, en pensar ordenadamente el seguimiento de un proceso efectivo y relación entre diversas variables, en un proceso de racionamiento.

Las condiciones que determinan un problema de decisión son:

- 1) Una o varias personas que quieren lograr resolver un problema o lograr un objetivo.
- 2) La resolución del problema o el logro del objetivo se puede alcanzar por diferentes caminos.
- 3) El resolver un problema o lograr un objetivo está condicionado por variables no controlables.
- 4) Se debe elegir un camino entre todos los posibles.

La decisión es el proceso más importante de los que componen la organización, porque selecciona alternativas en base a las consecuencias previsibles de cada una de ellas y por lo tanto, es el factor determinante de los resultados y del comportamiento. Es el proceso permanente que se refiere a: qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo.



Veamos los factores que rondan en torno a la toma de decisiones:



¿Quiénes toman decisiones?

Las decisiones se toman en todos los niveles de una organización: alta dirección, direcciones intermedias y a nivel operativo.

Pierre G. Bergeron afirma que en dichos niveles se toman decisiones institucionales, directivas y técnicas.

- Las **decisiones institucionales** son tomadas por la alta dirección, influenciadas por el entorno de la organización; son importantes, complejas y en condiciones de incertidumbre.
- Las **decisiones directivas** son tomadas por las gerencias medias, que son las intermediarias entre la alta dirección y los niveles operativos; tratan de sincronizar las actividades de la organización con el entorno y se toman en condiciones de riesgo.
- Las **decisiones técnicas** se refieren a un aspecto de la actividad de la organización; normalmente están a cargo de los mandos medios y se toman en condiciones de certidumbre.

Condiciones en que se toman las decisiones:

Las decisiones se pueden tomar en condiciones **de incertidumbre**, donde no se conocen los resultados.

En condiciones de incertidumbre el decisor no tiene información de todas las alternativas, no conoce las posibles alternativas y no puede asignar posibilidades a las alternativas, los resultados son imprevisibles. Se ignoran las condiciones.

En condiciones **de riesgo**, el que decide puede estimar la probabilidad de los posibles resultados de las diferentes alternativas.

Los tipos de decisión y las técnicas de ayuda para la toma de decisiones:

La intuición, el juicio y la experiencia juegan un papel importante en la toma de decisiones, pero normalmente hay que seguir un proceso lógico de varios pasos. No todos están de acuerdo con que las normas estructuradas son una verdadera ayuda en la toma de decisiones, algunos argumentan que las decisiones que toma en realidad un directivo, no las resuelven las técnicas estructuradas. Dependerá entonces de qué tipo de decisiones se trate: no programadas, medianamente programadas y programadas.

Revisemos las características de cada uno de estos tres tipos de decisiones:

Las decisiones no programadas: se refieren a aquellas que se tomarán a largo plazo o en las que intervienen variables donde no se ejerce un control directo. La incertidumbre es más pronunciada que en las decisiones programadas.

Este tipo de decisiones son tomadas generalmente en los niveles superiores o de la alta dirección de la organización.

Las decisiones medianamente programadas: son elecciones en condiciones de riesgo y que responden a cambios que se producen, fundamentalmente, en la relación entorno-empresa. Son decisiones que exigen del decisor la capacidad de adaptarse a los cambios que se producen.

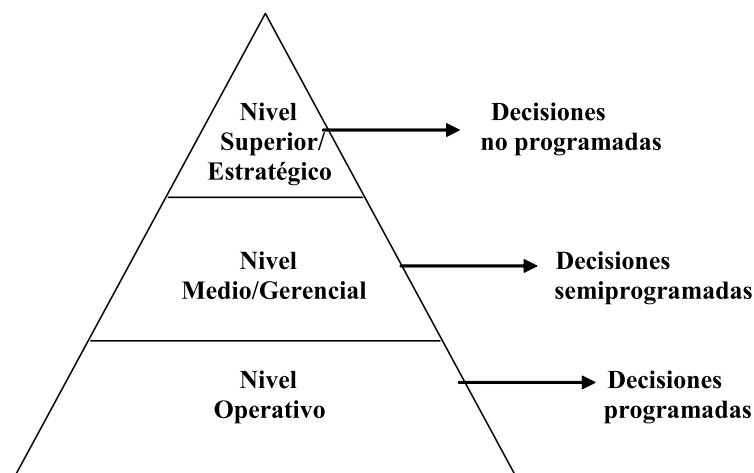
Estas decisiones se toman en el nivel medio o gerencial de la organización.

Las decisiones programadas: son repetitivas y de rutina, con procedimientos definidos. Estas decisiones se toman en condiciones estables y previsibles, siguen las costumbres, los hábitos, las políticas, los procedimientos y la estructura formal. La tecnología del procedimiento electrónico de datos, el sistema de información, la investigación operativa y los modelos matemáticos ayudan a programar la decisión.

Las decisiones programadas son simples, repetitivas y frecuentes. Los procedimientos y las reglas son los mecanismos frecuentes que se utilizan.

Son decisiones que se toman en el nivel operativo de la organización.

Observemos el gráfico:





Los objetivos

¿Qué son los objetivos?:

Los objetivos son los resultados que una organización debe lograr en un periodo determinado, contribuyen a su éxito, orientan, permiten la evaluación, crean sinergias, determinan prioridades, permiten la coordinación, contribuyen a la motivación y permiten el control.

Los objetivos son las guías de dirección tanto para los individuos, los grupos y la organización, orientan las acciones y los recursos.

En cuanto a las organizaciones, para su funcionamiento y supervivencia necesitan llevar a cabo objetivos.

Los responsables de los diferentes niveles de la organización son los que formulan los objetivos con una focalización diferente. Un objetivo determina un tipo de plan diferente para obtener un resultado determinado.

Características de los objetivos:

Los objetivos son la esencia de la planificación, fundamentan las decisiones y dirigen la actividad de la organización. De ahí la necesidad de que sean posibles y realizables en un tiempo y espacio determinado.

Los objetivos tienen que ser coherentes entre sí. Pueden ser divididos en sub-objetivos para poder instrumentar los medios necesarios para alcanzarlos y conformar una jerarquía. Los objetivos son los que guían el comportamiento de la organización y a cada uno de sus miembros.

En general, una empresa, se puede establecer tres objetivos universales:

- la rentabilidad,
- la supervivencia y
- el crecimiento.

También se pueden clasificar en objetivos estratégicos y financieros.

Los objetivos representan los estados deseados a los que una organización quiere llegar. Son el fundamento del planeamiento y la base del control. No puede existir un control sin plan.

Los objetivos, cuando pueden ser cuantificados, se definen operativamente.

El inconveniente de los objetivos cualitativos consiste en una falta de precisión. De ahí la importancia de que los mismos deban reunir las siguientes cualidades: claridad, cuantificabilidad, verificabilidad y temporalidad.

Se puede decir que hay diferentes categorías de objetivos. En efecto, los fines de la organización son los objetivos que, en cierto modo son impuestos por la sociedad y exteriores a la organización.

- Los objetivos **estratégicos** son los objetivos globales y de largo alcance, vinculados a la evolución de la organización y su medio.
- Los objetivos **funcionales** son aquellos que establecen las divisiones funcionales de una empresa: comercialización, producción y finanzas.
- Los objetivos **intermedios** son los necesarios para obtener los objetivos más generales.
- Los objetivos **personales** son los que los miembros de la organización se proponen lograr en relación al desempeño de su tarea y su desarrollo personal.

Las diferentes **categorías de objetivos** son:

1. Los fines de la organización.
2. Los objetivos estratégicos.
3. Los objetivos para un periodo de gestión.
4. Los objetivos específicos.
5. Los objetivos funcionales.
6. Los objetivos intermedios.
7. Los objetivos individuales o personales.

La importancia central de los objetivos consiste en que, a través de ellos, comienza el proceso de planeamiento. Luego se estructura la organización para lograrlos.

Los objetivos tienen que reunir las siguientes **condiciones fundamentales**:

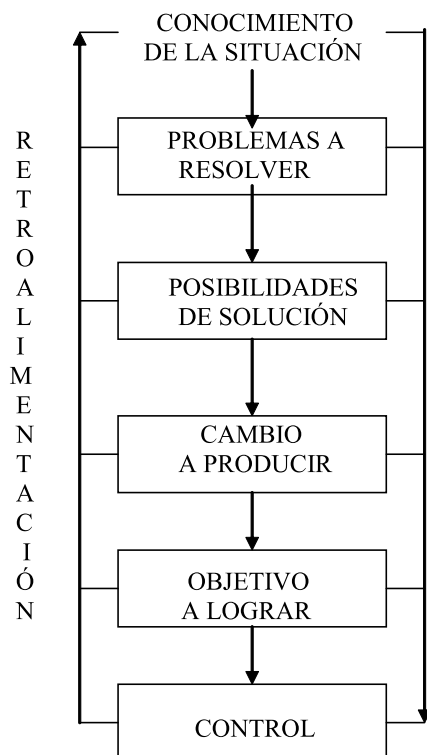
1. Estar orientados a brindar servicios.
2. Deben satisfacer a todas las personas involucradas en la organización.
3. Los objetivos de servicio y de satisfacción a los miembros de la organización, son responsabilidad de la gerencia.
4. La gerencia es responsable de la evaluación de los objetivos.
5. La definición de objetivos debe hacerse en base a una jerarquía.
6. Los objetivos se distribuyen y se compatibilizan a través de los niveles de la organización.
7. Los objetivos se establecen a corto, mediano y largo plazo.
8. Los objetivos son fijados por todos los miembros de la organización.

Las ventajas de establecer objetivos:

Las ventajas de establecer objetivos consisten en que ellos le dan a una organización y sus componentes un sentido de dirección y permiten comparar lo planeado con lo sucedido. Los objetivos de una organización se pueden resumir en eficacia y eficiencia.

Pierre G. Bergeron establece cinco beneficios de establecer objetivos:

1. Determinar con precisión lo que la organización quiere lograr.
2. Coordinar las actividades de los diferentes grupos e individuos dentro de la organización.
3. Es un poderoso recurso para motivar.
4. Provee de estándares para evaluar los resultados.
5. Ayuda a reducir el nivel de conflicto entre los individuos y las unidades de una organización.



El sentido de los objetivos:

No hay organización sin objetivos. Es posible que no haya una formulación explícita y pública; pero los objetivos son necesarios para sobrevivir.

La explicitación o no de los objetivos, depende del tamaño de la organización, del sistema de poder y de la madurez de la organización. A mayor tamaño su funcionamiento depende de la definición de los objetivos globales, en cambio cuando es pequeña normalmente no se explicitan. A mayor centralización menor es la necesidad de explicación.

Si la organización es descentralizada es necesario que todos conozcan los objetivos. En las empresas maduras los niveles de dirección y de operación tienen entrenamiento para discutir los rumbos de la organización y acordar objetivos.

Raimar Richers afirma:

"para muchas empresas no compensa el esfuerzo dirigido a la definición formal de sus objetivos estratégicos. Entonces a medida que la empresa crece descentraliza las responsabilidades y crea un ambiente orientado a la práctica del planeamiento por unidades operacionales; porque la determinación de objetivos formales, asegura el éxito".

Los objetivos globales o estratégicos son posiciones deseadas que deben ser conquistadas a través del tiempo y tienen la función de anticiparse a los cambios en el entorno, y la consecuente alteración de la relación organización-entorno, lo que les permitiría adaptarse con mayor facilidad.

La visión de los directivos juega un papel importante, ya que su misión es anticiparse a cómo será el futuro, creándolo y diseñándolo con el planeamiento global. Los medios indicados para llevar a cabo esta función son:

1. Los aspectos psicológicos: valores, actitudes, motivaciones y una suerte de desequilibrio no conformista.
2. Un conjunto de instrumentos compuesto por recursos técnicos, humanos y financieros.
3. Un sistema de inteligencia que permite auscultar las señales futuras.
Los objetivos tienen razón de ser porque expresan en dónde estará la organización como un todo, de acuerdo a como interpretan el futuro sus directivos, como lo desean y la posibilidad concreta de realizarlo.

La jerarquía de los objetivos:

Partamos del siguiente cuadro que nos sirve para conocer los fundamentos y descripción de los objetivos: generales, tácticos y operativos.



Objetivo	Fundamentos	Descripción
Objetivos generales.	Dan la orientación estratégica.	Le dan a la organización la dirección global y son la base para determinar los objetivos.
Objetivos tácticos o directivos.	Conducen los esfuerzos de las funciones.	Se focalizan en las funciones o en las áreas de la organización.
Objetivos operativos o de ejecución.	Permiten llevar a cabo la misión.	Son los objetivos de las áreas operativas.

Los objetivos globales:

También llamados estratégicos, se refieren a los objetivos corporativos que focalizan a la organización como un todo en términos tanto cualitativos como cuantitativos.

La organización los quiere llevar a cabo en áreas tales como: productos, mercado, tecnologías, métodos de ventas, recursos naturales, recursos de distribución, tamaño, crecimiento y retorno de la inversión/ utilidades.

Los objetivos específicos:

La productividad es el primer objetivo específico de una organización. Está referido a la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en el proceso de producción. Los recursos son tanto los humanos como los materiales.

Los objetivos presupuestarios son también objetivos específicos, ya que permiten evaluar constantemente la marcha de una organización. Los presupuestos se expresan a través de los diferentes estados financieros dentro de un periodo determinado. Estos se originan en objetivos que permiten evaluar el flujo de los fondos, el desempeño de las diferentes áreas funcionales, etc.

Finalmente hay un grupo de objetivos específicos tales como: el monto de ventas para un periodo, las unidades a producir, la cantidad de personal a incorporar, la disminución de cantidad de productos rechazados, el rendimiento de la inversión, el costo por producto y otros.

Los objetivos tácticos o directos:

Son los objetivos que deben llevar a cabo diferentes áreas funcionales o divisionales; dirigen los esfuerzos a ellas. Son las declaraciones de los responsables de las áreas tales como marketing, comercialización, producción, finanzas, compras, recursos humanos o ingeniería de la planta. Son los objetivos que cada función debe lograr con finalidad de ejecutar los objetivos globales a través de planes con mayor grado de detalle. En este nivel se formulan los objetivos en los diferentes aspectos: comercial, de finanzas y otros que tienen por objeto ejecutar la misión de la organización.

Las diferentes áreas de una organización tienen que establecer logros en los diferentes aspectos de la organización: producto, servicio, fabricación, mecanismos de control, investigación y desarrollo, incorporación de tecnología, mezcla promocional y canales de distribución. Estos objetivos indican un conjunto de acciones concretas que deben ser llevadas a cabo en función de la organización.

Los objetivos operativos:

Son formulados en las áreas operativas tales como: departamentos, secciones, grupos de tareas e individuos. Los mandos medios de una organización son los responsables de los resultados. Estos objetivos buscan globalmente la eficacia operativa para lograr los objetivos tácticos o directos.

Los objetivos operativos identifican resultados concretos, fijando las prioridades y definiendo las funciones y responsabilidades; para lograrlo deben ser susceptibles de ser medidos y evaluados, siendo el insumo principal para la función de control.

En el proceso de establecer los objetivos operativos hay que tener en cuenta varios factores:

1. Que la unidad organizacional sea la encargada de cumplir con el objetivo a alcanzar.
2. Que los mandos medios estén en condiciones de tiempo y capacidad para obtener el objetivo propuesto.
3. En la declaración del objetivo tienen que establecerse las acciones y los resultados a llevar a cabo.
4. Se deben establecer indicadores que permitan evaluar y medir los resultados.
5. Que los objetivos puedan ser generados de planes detallados en términos de programas y presupuestos.
6. Que los objetivos puedan ser adecuadamente descriptos para permitir el control.

Veamos en qué consiste el planeamiento:

El Planeamiento

El planeamiento, la dirección y el control forman una unidad en práctica administrativa y se considera como un proceso que se verifica en forma permanente.

El planeamiento se refiere al proceso de enunciar anticipadamente lo que a ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo.

Este proceso se refiere a establecer los objetivos de la organización, el modo mediante el cual se los alcanzará en un contexto futuro y que hoy es desconocido.



La definición de los objetivos y la determinación de los medios para alcanzarlos es la misma del planeamiento:

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos hacer?
- ¿Qué somos capaces de hacer?
- ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podemos llegar a donde queremos?
- ¿Qué es lo que haremos para lograr lo que queremos?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cómo verificamos que lo estamos haciendo bien? Estas preguntas son básicas en el proceso de planeamiento.

Hoy se plantean temas claves: la tasa de crecimiento de un negocio frente a la tasa de crecimiento del mercado; el flujo de los fondos frente a la participación en el mercado; la ganancia del capital propio frente a las fuentes del financiamiento del crecimiento; varias líneas de negocio frente a una sola línea de negocio; el crecimiento limitado de las oportunidades de mercado frente a fuentes de financiamiento a cualquier costo; planeamiento de mercado con objetivos financieros frente a la orientación a productos; en fin, el planeamiento está orientado al largo plazo, al mercado y la generación de fondos.

El proceso de planeamiento:

El proceso de planeamiento tiene cinco partes, en cada una de ellas es necesario tomar decisiones:

1. El primer paso es definir los objetivos;
2. el segundo es el análisis de la diferencia entre lo presupuestado y la situación actual;
3. el tercero es establecer los planes;
4. el cuarto la implementación de los planes y
5. el quinto comprobar si los objetivos se han logrado.

Las bases del planeamiento:

El planeamiento es un proceso creativo y totalizador que comprende la organización y lo que está afuera de ella. No se puede fragmentar la relación organización-entorno, con el planeamiento se reduce la entropía y aumenta la homeostasis. El propósito es provocar cambios dentro y fuera de la organización, creando fuerzas quebrantadoras.

El planeamiento tiene por objetivo promover la acción, para la cual se pueden considerar aspectos racionales y no racionales.

El planeamiento está vinculado con la acción porque su objetivo es actuar sobre un objeto o entidad para provocar cambios en ella. La formulación del planeamiento es la definición de los cambios que se quieren hacer, por lo tanto se trata de diseñar la acción e inventar el futuro.

Concepto de planeamiento:

El planeamiento se identifica con el proceso de formular objetivos, el modo de llevarlos a cabo, dónde quiere la organización estar en el futuro, el establecimiento de planes y la asignación de recursos necesarios. El punto de partida es el presente y el punto de llegada es el futuro. Para ello tiene que seleccionar las diferentes alternativas para concretar los objetivos ejecutando las tareas necesarias en términos de eficacia y eficiencia. La asignación de recursos, cómo obtener sus costos y sus fuentes de financiamiento son puntos claves en la planificación.

En la actualidad el concepto de planeamiento es más rico que el que formuló **H.Fayol** en su época. Comprende la definición de opciones para alcanzar objetivos, el concepto de visión y la necesidad de una capacidad para la creatividad. Es necesario comprender las tendencias del entorno para que la organización alcance el máximo beneficio y tenga la mejor posición competitiva. Según **Ackoff**, las partes de un plan son:

1. Los fines, la especificación de objetivos y metas.
2. Los medios, la selección de políticas, programas, procedimientos y práctica para conseguirlo.
3. Los recursos.
4. La implementación, que es el diseño de procedimientos para la toma de decisiones y cómo se organizan para ejecutar el plan.
5. El control.

El planeamiento supone la identificación preventiva de sucesos que ocurrirán en el futuro, organizarlos en estructuras comprensibles e interpretar cómo esas fuerzas actuarán.

El planear se puede describir como un actuar sobre algunos objetos con el propósito de efectuar un cambio en los mismos, para lo que es necesario definir el propósito para los cambios y lograr los resultados buscados.

Este concepto implica que planear es crear o inventar el futuro. En este enfoque, el entorno y la organización no se pueden fragmentar, comprender un todo complejo; la mayoría de los eventos del futuro no son predecibles, pero el hombre tiene la capacidad de crear el futuro y planear él solo, una aproximación al futuro.

El planeamiento es un proceso creativo, implica un cambio de la situación actual porque las personas implicadas en el futuro tendrán nuevos valores, ideas y necesidades. Entonces puede haber dos líneas de fuerzas: que planear suponga provocar cambios desde la organización y tener la visión necesaria para descubrir nuevas tendencias para conocerlas, darles cohesión y coherencia a los efectos de reforzarlas. Por otra parte, habrá fuerzas entrópicas que promoverán la desintegración y la disolución; el planeamiento no sólo las controlará sino que también reducirá la entropía e incrementará la homeostasis de la organización dentro de su entorno.



El planeamiento es un sistema dinámico, complejo, formado por diferentes niveles y es una estructura de eventos cuya función es afectar el entorno y la organización misma. Es una sucesión de decisiones anticipadas orientadas al futuro en el marco de relaciones funcionales de relación. El planeamiento se convierte en un proveedor de fuerzas “contra-quebrantadoras” cuando el sistema organización-entorno es sometido a fuerzas antrópicas, permitiendo la concentración y movilización de energía.

El planeamiento tiene **propiedades sistémicas**:

1. Disminuye la entropía.
2. Es un mecanismo de autorregulación y auto adaptación.
3. Equifinalidad, no es determinista y flexible.
4. Es un sistema abierto no causal, en los niveles normativos y estratégico.
5. Retroalimentación.

El plan se formula antes de que se produzcan los acontecimientos. Se puede formular cuando existe la seguridad de la existencia de los medios para hacerlo efectivo. El éxito o el fracaso serán evaluados midiendo hasta que se conviertan en acción.

La planificación tiene que ajustarse a las siguientes **exigencias**:

1. Tiene que contribuir al logro de los objetivos de la organización.
2. La dirección tiene que iniciar el proceso con el fin de diseñar la organización, tener bases para dirigir y controlar.
3. La alta dirección es la responsable.
4. Hay diferentes niveles de planeamiento en toda la organización.
5. Existe un proceso que comprende objetivos, estrategias, políticas, planes, programas, presupuestos, procedimientos y normas.
6. La naturaleza es adaptiva y los planes deben ser flexibles.
7. La estrategia de una empresa se fundamenta en la relación entre sus productos y servicios, en las necesidades presentes y futuras del mercado.
8. El plan se basa en el uso de recursos escasos para lograr ciertos objetivos.
9. La retroalimentación es el proceso por el cual se pueden ajustar los planes en forma permanente.

Los propósitos del planeamiento:

La planificación es el medio que permite coordinar las actividades en la organización hacia los objetivos definidos y aceptados. Además provee un cierto grado de racionalidad y orden que ayuda al funcionamiento de la organización.

Es la antítesis de la improvisación y de un estilo gerencial que reacciona en vez de tomar decisiones en función de un plan. Se puede anticipar a los problemas en vez de reaccionar frente de ellos. El planeamiento permite al gerente plasmar el futuro de su organización, ya que lo compromete a seguir cursos de acción, previamente definidos:

1. La planificación es el mejor seguro frente a la incertidumbre.
2. La planificación permite fijar y alcanzar los objetivos.
3. Todo plan contribuye a los fines de la organización.
4. El plan ajusta la acción a los objetivos.
5. El plan antecede a todos los pasos del proceso administrativo.
6. La gerencia necesita el plan para dirigir los esfuerzos del grupo a su grupo.
7. El plan supone la consideración y evaluación de diferentes alternativas.
8. El proceso de planificación se fundamenta en pronósticos precisos.
9. El plan se ajusta a las condiciones cambiantes del medio en el que actúa la organización.
10. Existen distintos grados de planificación, de acuerdo al nivel donde se lo aplique.

Hay grados de planificación de acuerdo al nivel donde se la explique:

1. La existencia del entorno cambiante.
2. Las situaciones que se pueden presentar son generalmente irrepetibles.
3. En las organizaciones hay normalmente resistencia al cambio.
4. Los resultados sólo se ven a través del tiempo.
5. Normalmente iniciar un plan sistemático implica aumentar los gastos.

Son conocidas expresiones tales como “corto, mediano y largo plazo”. Estos horizontes de planeamiento se verán precisados, definiendo el tipo de organización, el comportamiento de los recursos y el tipo de actividad de que se trate.

Tal como hemos afirmado el corto, mediano y largo plazo, forman una unidad en la vida de una organización:

- El **largo plazo** abarca rubros sujetos a planificación tales como: los productos, utilidades, el rendimiento de la inversión, flujo de los fondos, las necesidades de capital, la investigación, el desarrollo y los planes de capacitación del personal. Los factores externos son los más considerados, ya que, los factores internos

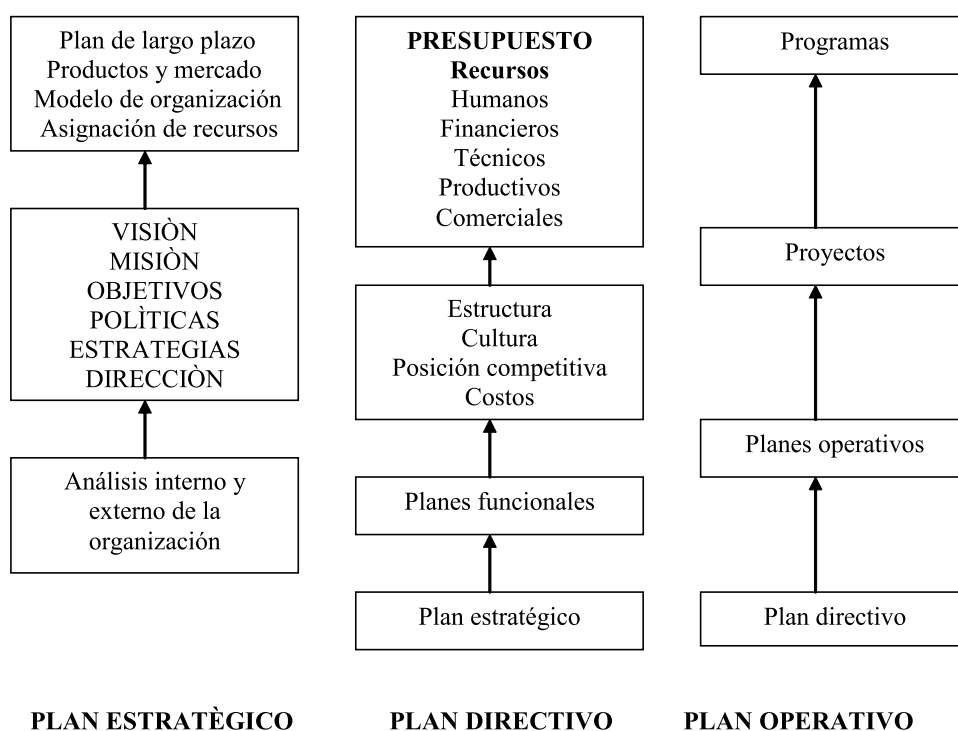


dependerán del comportamiento del medio donde actúa la organización. El plan de largo plazo permite conocer la dirección futura.

- El **mediano plazo** es el periodo en el cual los planes de largo plazo se expresan con más detalles: los planes de utilidades, de ventas, de producción, de inventarios, de gastos, compras y los estados financieros.
- En el **corto plazo**: en materia de planificación se llega al máximo grado de detalle en todos los rubros sujetos a planificación: niveles y capacidad instalada, los costos fijos, los costos variables y otros.

Sistema de planeamiento global:

Observemos el siguiente gráfico donde se muestran algunos componentes de los planes: estratégico, directivo y operativo:



Planeamiento estratégico:

En el nivel estratégico se definen los negocios y es donde se desarrollan las distintas estrategias, que surgen de cada uno de los negocios en que actúa la organización.

El planeamiento estratégico le da una dirección como un todo único y define la función y la importancia de cada negocio en el conjunto.

Tiene varios componentes como ser, los productos o servicios que se ofrecerán al mercado, los segmentos del mercado a focalizar, las relaciones o fusiones con otras organizaciones, personas, etc.

El objetivo principal del planeamiento estratégico es lograr la competitividad, que es en definitiva posicionarse en los distintos mercados, es decir, lograr el lugar para que una organización pueda sobrevivir en el tiempo.

La estrategia se caracteriza por ser un método de decisión especulativa e interdependiente en situación de incertidumbre y conflicto, en condiciones de peligro y oportunidades.

La dirección tiene que decidir qué cambios se pueden realizar en el futuro y qué consecuencias trae aparejado para la organización.

Hay dos vertientes que nos permiten conocer la posible evolución del contexto, ellas son:

- el análisis del mercado y
- el análisis de la competencia (FODA, M. Porter).

Revisemos los conceptos de: visión, misión, objetivos y estrategia...

Visión: es la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo y lo que la va a distinguir del resto de las organizaciones. Es la imagen que pretenden proyectar los propietarios de una organización a su entorno, dentro de una perspectiva territorial.

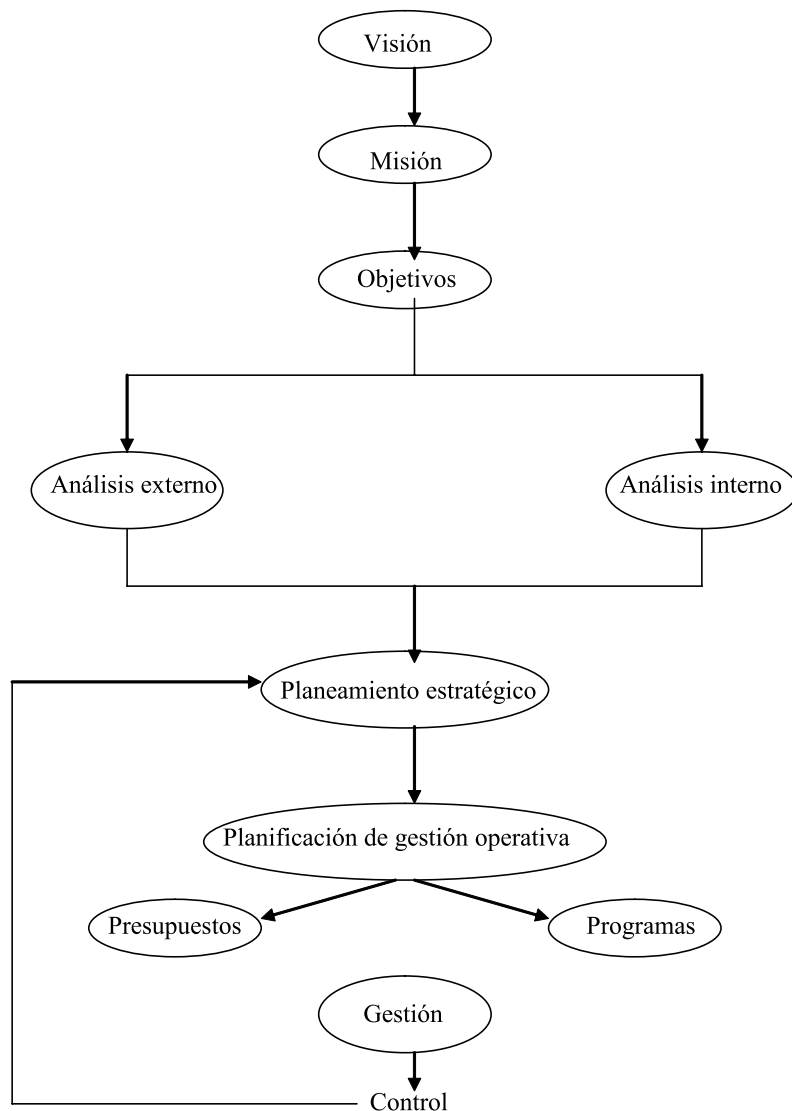
Este concepto está relacionado con la razón de ser de la organización.

Misión: es la orientación principal de la organización, es la actividad propia a la cual se va a dedicar la organización, los criterios empresarios y organizacionales fundamentales a través de los cuales se va a insertar en el entorno.

Es en definitiva, definir el ámbito de negocio en el cual actuará la organización, se refiere a la clase de negocio o actividad que desarrolla o que desea desarrollar la empresa.

Objetivos: son los propósitos o estados futuros a los que aspira llegar la organización, teniendo en cuenta el espacio temporal (largo, mediano y corto plazo, "horizonte de planeamiento").

Estrategia: es el curso de acción seleccionado por la organización para alcanzar los objetivos propuestos. La estrategia de una organización consiste en acciones combinadas que emprende la dirección y que pretende lograr los objetivos.



Pasemos al siguiente tema:

Dos modelos para analizar la empresa:

Modelo de Michael Porter:

El análisis de la oferta comprende variables relativas al sector de la actividad y variables que permiten el conocimiento de las empresas de la competencia. **Michael Porter** creó el **modelo de la competencia de las cinco fuerzas**:

1. Ingreso de competidores.
2. Amenaza de sustitutos.
3. Poder de negociación de los compradores o clientes.
4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
5. Rivalidad entre los competidores.

El análisis de la demanda requiere considerar a los clientes intermedios, los clientes finales y los proscriptores; estos tienen comportamiento de compra distinta. El método de análisis de la demanda comprende: cómo salen los productos del lugar de producción y cómo llegan al cliente final, es decir, cuáles son los canales de comercialización, cuánto consume cada canal, cuáles son las organizaciones más relevantes por su consumo y por qué se adquieren los productos.

El análisis competitivo se refiere al estudio de los clientes, proveedores, los competidores, barreras de entrada y salida, producto sustituto y ciclo de vida de los productos.

La evaluación interna se refiere a las capacidades: antigua, actual y futura de la organización, para enfrentar un escenario determinado y ejecutar una estrategia.

Una vez conocido el panorama externo, se hace necesaria una respuesta de la organización. Para lograr un desempeño ventajoso se necesita conocer fehacientemente, los puntos fuertes y débiles de aquella.

Los recursos internos pueden definir una importante ventaja estratégica frente a la competencia. Esto supone la elección de alternativas.

Los puntos fuertes de una organización proporcionan ventajas estratégicas que están en las características que le son propias.

Este es un análisis para conocer la dimensión y comportamiento de los distintos factores que componen la organización. Su eficacia exige conocer cómo es ella, en qué parte de la cadena de valor está ubicada, cómo se puede adecuar a la competencia y cómo podrán incidir los cambios en el entorno. Esto exige acomodar el sistema de información para tal propósito. Luego será posible realizar una comparación con los competidores.

Existen diferentes propuestas sobre qué es lo que hay que analizar en una empresa; esto es en realidad un diagnóstico. No se puede prescindir de un análisis financiero, los costos financieros, los costos y los márgenes, la organización, las personas que la componen, el sistema de producción y la capacidad de innovación.

Si se trata de una empresa industrial los temas de análisis serían: producto, operaciones, marketing, la organización, el gerenciamiento y la situación económica-financiera. El producto-mercado, identidad, característica y actitud actual y futura: líneas de producto, composición, diseño, calidad, precio, marca y tecnología. Las operaciones, la captación y la asignación de recursos: procesos, equipamiento, insumo, la gente, tecnología y calidad.

El marketing comprende a todos los factores que permite que el producto pueda llegar al cliente: ventas, demandas, distribución, comercialización y competidores. La organización emplea a personas como factor de producción: organigrama, procedimientos y política del personal. El gerenciamiento, la actuación de los directivos y cómo se obtienen resultados: órganos de gobierno, estilo directo y qué papel desempeñan los propietarios.



La situación económica- financiera como indicador de la solvencia y el valor patrimonial de la organización como consecuencia de la rentabilidad y administración de los recursos propios y ajenos: liquidez, punto de equilibrio, ratios, rentabilidad, estructura financiera, capital de trabajo y costos.

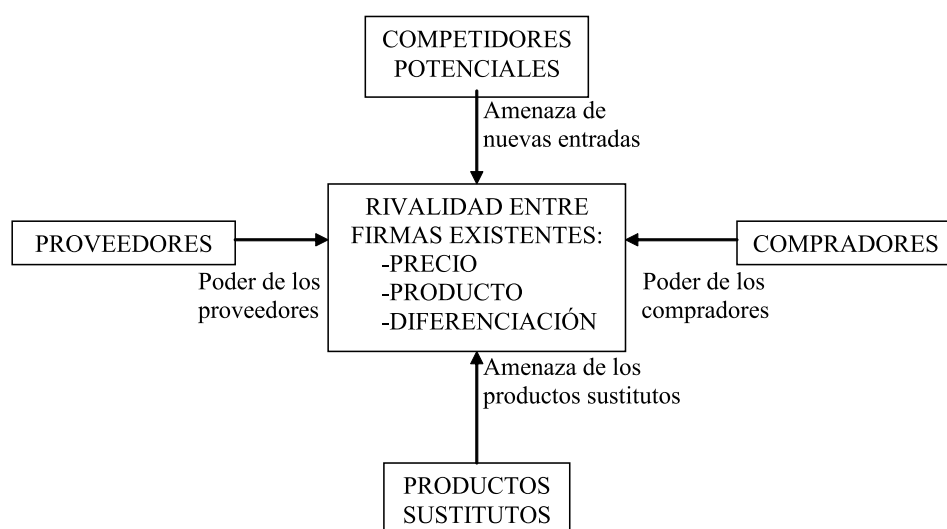
También es necesario describir los eslabones de la cadena de valor con los recursos físicos, humanos y financieros. La estructura del sector afecta de forma diferente a las diversas partes de una organización. Esta agrega un valor cuando vende aquellos inptus que compra fuera de ella a un precio superior al de la compra. La organización se descompone en sus partes básicas, agrupándolos según su tecnología.

Según M. Porter, existen cinco actividades básicas:

1. Logística interna: aprovisionamiento, almacenamiento y suministro a operaciones.
2. Operaciones, procesos y áreas de apoyo.
3. Logística externa: almacenamiento de productos terminados y distribución a los clientes.
4. Marketing y ventas: sistema de comercialización, vendedores, promoción, publicidad.
5. Servicio de postventa.

También hay cuatro actividades de apoyo:

1. Suministro.
2. Desarrollo tecnológico.
3. Recursos humanos.
4. Infraestructura; finanzas y contabilidad, relaciones con el gobierno, sistema de información y dirección general.



Análisis FODA:

El Análisis **FODA** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**.

La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la **estrategia empresarial**. El objetivo del análisis FODA es determinar las **ventajas competitivas** de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo (También conocido como "**Modelo de las cinco fuerzas de Porter**")
2. Análisis Interno.
3. Confección de la matriz FODA.
4. Determinación de la estrategia a emplear.

Análisis Externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:



- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. TENDENCIAS FISCALES.

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. TENDENCIAS EN LA LEGISLACIÓN.

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. ECONÓMICAS.

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea, para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

Estudiemos sobre las oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas:

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?



Análisis Interno:

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización, qué atributos le permiten generar una **ventaja competitiva** sobre el resto de sus competidores.

Veamos ahora qué son las fortalezas y debilidades de una empresa:

Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A que recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades:

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control, etc.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las **potencialidades**, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las **limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los **riesgos** (combinación de fortalezas y amenazas) y los **desafíos** (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Matriz FODA:

Observemos la representación gráfica de los contenidos que venimos desarrollando en torno a este tipo de análisis:

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación del personal.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos - Cambios en el entorno.

Hemos llegado al final de la unidad 3. Los inconvenientes que tenga no deje de consultarlos con el tutor a través de la Mensajería Interna del Aula Virtual o bien en los encuentros presenciales.