



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL



"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LAS CIUDADES"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PLANEACIÓN TERRITORIAL

QUE PRESENTA:

CARLOS IVÁN ORTEGA WENCE

DIRECTOR DE TESIS:

M. EN P. OCTAVIO CASTILLO PAVÓN

Toluca Estado de México, Marzo del 2014

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no lo habría podido realizar sin la ayuda de muchas personas que me brindaron su apoyo de una u otra forma.

Primeramente agradezco a Dios por ser la luz en los momentos de angustia, para perseverar y terminar este trabajo que hoy veo realizado.

Con mi más sincero amor a Karla y mi hijo José María quienes me han motivado para seguir adelante y ser mejor cada día; y por la satisfacción de contar con su amor y comprensión en cada momento.

A mis amados padres, el Sr. Pedro Ortega y la Sra. Ma. Guadalupe Wence por hacer de mí una persona íntegra a través de su ejemplo de perseverancia y fortaleza; por lo que siempre han estado conmigo serán mis maestros a lo largo de mi vida.

Agradezco a mi Director de Tesis el M. en P. Octavio Castillo por su valiosa amistad y apoyo durante estos años para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis queridos hermanos Anabel, Erika y Vado por su apoyo y cariño.

Y de forma especial agradezco y dedico esta Tesis a mis queridos abuelos, al Sr. Antonio Ortega (D.E.P.) y la Sra. Consuelo Ortega, al Sr. Alfredo Wence y la Sra. Catalina Villanueva; por todo su amor y apoyo en toda mi vida y que siempre llevaré conmigo.

Por último a todos mis tíos, tías, primos, primas y amigos por su buena vibra y buenos deseos.

A todos ustedes ya se los debía.

INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años las empresas públicas y privadas del país han sufrido cambios en los métodos y técnicas de sus procesos administrativos para ejercer su administración; incorporando la Planeación estratégica, particularmente de la utilización del análisis del estudio FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y las amenazas) para la toma de decisiones dentro del organismo.

El presente trabajo parte de la inquietud por conocer las ventajas de la Planeación estratégica y particularmente del análisis FODA dentro de las empresas que lo aplican en su administración para la toma de acciones y responder a sus necesidades. Surgiendo como elemento importante de estas ventajas las siguientes interrogantes: ¿Cuál ha sido la aplicación de estudio FODA para la toma de decisiones dentro de las empresas?, ¿y hasta qué punto ha beneficiado a estas empresas respecto a las empresas que no lo han aplicado.

Conociendo estas respuestas, se puede replantear y proponer este análisis y su aplicación en la Planeación estratégica de ciudades del país. Y a la luz de estos resultados, conocer la factibilidad para aplicar un modelo de Planeación estratégica gerencial de ciudades.

Al paso de los años hemos comprobado la poca participación efectiva de la planeación en las ciudades de México y retomando la aplicación del análisis FODA en las empresas como un instrumento de control y ejecución y no solo para el reordenamiento territorial y espacial.

Para abordar este trabajo de investigación se parte de un concepto de proceso de urbanización, tendencia mundial que se manifiesta con tiempos y características diferentes en los diversos países del mundo, según (Luis Unikel; 1976:48) indicó que el proceso de urbanización es una parte integrante del desarrollo económico en general; el cual ha generado un acelerado ritmo de especialización de las actividades económicas y administrativas, considerando estas actividades como elementos indispensables para el desarrollo económico de cualquier ciudad.

Dentro de esta especialización de las actividades económicas y administrativas la Planeación estratégica como instrumento de acción fija el curso concreto de una idea que ha seguirse. Planeación para Chiavenato (Chiavenato; 2002:6) “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”.

La Planeación estratégica gerencial, es considerada una función del proceso administrativo, que involucra la selección de diversas alternativas en las operaciones y tareas a realizar en un término de tiempo determinado. Para explicar mejor las ventajas de las empresas que han utilizado de forma eficiente la Planeación estratégica gerencial, particularmente la matriz FODA.

Se describe un breve análisis histórico de las actividades industriales de los últimos 50 años. En donde los grandes aparatos burocráticos han sufrido una modernización administrativa principalmente en las actividades económicas.

A lo largo de la historia, la especialización de las actividades económicas ha ido cambiando, entre ellas la industria. La forma de elaborar los bienes ha evolucionado

bastante respecto a los últimos cincuenta años, incorporando en sus procesos el concepto de calidad.

A finales del siglo XIX, la industria de la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco en nuestro país produjo profundas transformaciones económicas, políticas y tecnológicas, en las organizaciones públicas y privadas, adoptando un modelo económico que carecía de un objetivo claro y evolutivo, acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al operar, protegidas por la competencia internacional, aunado al poco control de precios reforzó su desinterés y apatía por invertir en infraestructura y tecnología, (Cantú; 2006:19). No es hasta 1940 cuando comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones no obstante a su relativo éxito, también trajo consigo daños colaterales principalmente en la industria manufacturera y automotriz por la competencia del comercio exterior. Es por eso que se crea la Dirección General de Normas (DGN), auspiciada por la Subsecretaría de Competitividad y Normatividad de la Secretaría de Economía, que surge ante la necesidad de normalizar los productos industriales, (Cantú; 2006:20).

En las décadas de 1960 a 1980 se observó un menor incremento de la productividad, esto evoluciono la versatilidad en la forma de organizar y reestructurar la competitividad en un largo plazo, basado en una gestión de la Calidad (Cantú; 2006:21), que conllevó a las principales industrias y gobiernos de nuestro país a utilizar herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones para mejorar la calidad de sus sistemas de producción. Actualmente, en las principales empresas y organismos de nuestro país se observa la demanda de sistemas de producción bajo estándares de calidad, con el objetivo de lograr un mayor control de sus procesos y una mejora continua dentro de la empresa.

Para lograr la implementación de estos sistemas de producción, se requiere de la adopción de un sistema de calidad ISO 9000, instrumento normativo que garantiza la ejecución y control de las estrategias determinadas por las empresas. Esta Norma de calidad es conocida en el mundo por garantizar la satisfacción de los clientes, el aumento de la eficiencia de las empresas, se adoptan mediante: un enfoque basado en procesos y la mejora continua.

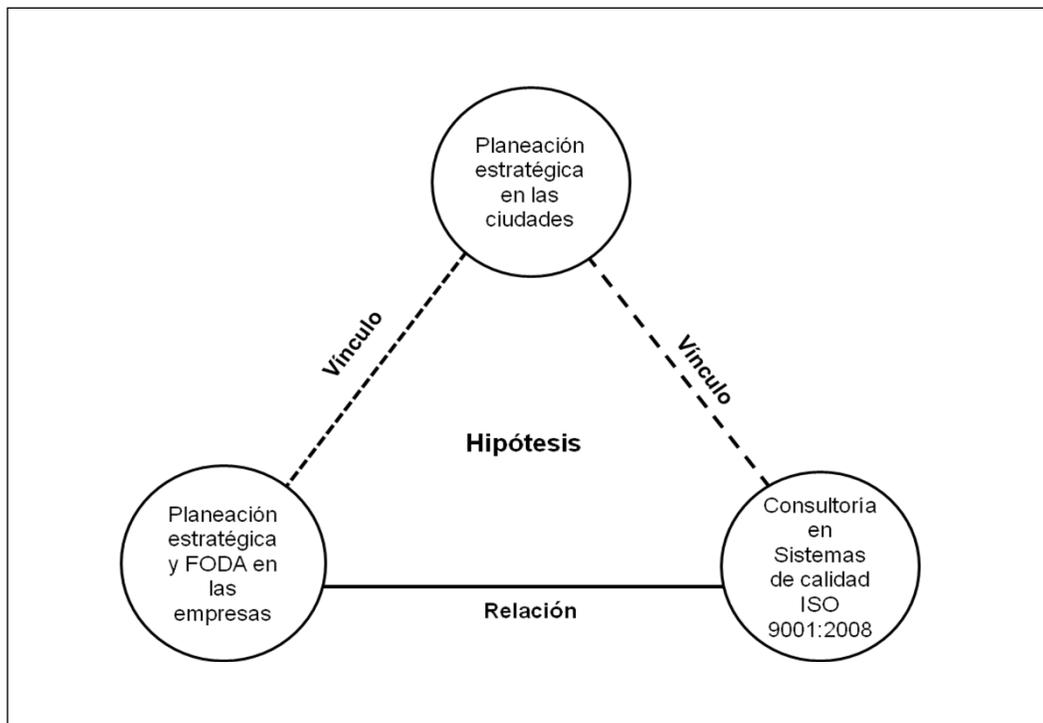
Desde sus primeras versiones implementadas en 1979, esta norma, resulto muy extensa e insuficiente para entender de manera adecuada un sistema de calidad, no es hasta su última versión del 2008 que adoptó en sus requerimientos una postura importante de planeación estratégica, que comprende desde la implementación del sistema, mediante la identificación de los programas y operaciones de las principales actividades del organismo, incluye una visión, con el fin de identificar únicamente sus fortalezas y debilidades; para establecer programas y proyectos enfocados a satisfacer las prioridades estratégicas en un sistema de gestión de calidad.

Para la implementación de esta norma se requiere de una consultoría especializada en sistemas de calidad, y como parte de mi trabajo en este ramo con la visión de planificador territorial, he detectado las principales necesidades para administrar que requieren las empresas, las cuales servirán de base para el desarrollo de este trabajo, estas necesidades surgen a raíz de la implementación de la planeación estratégica. Constantemente he observado que las empresas se rigen por dos principios metodológicos: la calidad y la planeación estratégica, estos principios se implementan de manera conjunta con el fin de lograr el desarrollo de sus procesos internos y una mejor toma de decisiones, y así mejorar su manera de operar y controlar la organización.

Para esta investigación, se considera el análisis de tres conceptos esenciales. El primero es la planeación estratégica dentro de las empresas, como un eje constructor de indicadores y políticas de crecimiento; el segundo es mi experiencia laboral como planificador territorial en el ramo de la consultoría en sistemas de calidad ISO 9000, y el tercer concepto es la relación que existe entre una administración privada y la situación actual de la planeación estratégica en las ciudades (sistematizado en el modelo 1).

Modelo 1

Relación de la planeación estratégica en las empresas y en las ciudades.



Fuente: Elaboración propia

Para elaborar una propuesta de solución a los impactos territoriales y otras necesidades de las ciudades, se propondrá la aplicación del análisis FODA para la implementación del modelo en la Planeación estratégica de ciudades, desde el punto de vista de un Planificador territorial, y bajo el enfoque vista desde la gestión de la calidad de

un sistema ISO 9000, que pudiera dar respuesta a necesidades futuras en el crecimiento desmedido de la población y la falta de mediciones para el seguimiento de las acciones de la Planeación de las ciudades en nuestro país.

En toda investigación se requiere de una serie de pasos que nos indiquen el modo de decir o de hacer una cosa, es decir la manera razonada de conducir el pensamiento con el objeto de llegar a un resultado determinado y preferentemente al descubrimiento de la verdad, a este proceso se le denomina según (Schmelkes;2002:52) “metodología” y tiene el objetivo de “dar a conocer los procesos que siguen para llegar a un resultado y demostrar que aún existen otras posibilidades que el utilizado”.

La metodología que se utilizó en el presente trabajo de investigación se centra en tres aspectos de evaluación y análisis: el primero analiza la literatura de los principales conceptos y corrientes de pensamiento en torno a la temática de la planeación estratégica y las herramientas de calidad en las empresas; el segundo, es el análisis del documento internacional para la gestión de calidad la Norma ISO 9001:2008. Y el tercero, se basa en el análisis histórico de la industria en México de los últimos setenta años.

a) Hipótesis

La hipótesis de este trabajo de investigación plantea la importancia de decisión administrativa que tienen las empresas para enfrentar las diferentes implicaciones que tiene la globalización mediante la aplicación de una planeación estratégica con una visión mas clara del futuro, ¿será factible adoptar un modelo de planeación empresarial que incorpore conceptos de calidad, para la planeación de las ciudades?, partiendo de la evaluación del vínculo entre: ¿la planeación estratégica empresarial y la planeación de ciudades? La planeación estratégica es una herramienta eficaz para el planteamiento y control de

objetivos y estrategias mediante los conceptos básicos de un sistema de calidad ISO 9000 que se centran en una visión y un objetivo central.

Conforme a mi experiencia laboral como Planificador territorial y como Consultor en sistemas de calidad, trato de demostrar cómo es que la Planeación estratégica es utilizada en un sector de la economía que ha dado respuesta a las exigencias impuestas por la globalización de los mercados cada vez más competitivos, bajo una análisis y evaluación de las definiciones teóricas, metodológicas e instrumentales que permitan aplicarse a la planeación estratégica de ciudades.

b) Objetivo General:

El objetivo principal de este trabajo es: "realizar un análisis comparativo entre la Planeación estratégica tradicional como herramienta eficaz para el ordenamiento controlado del territorio y una Planeación estratégica gerencial que adopta conceptos de calidad a los resultados en empresas y dependencias de Gobierno que se ha aplicado y poder contestar hasta qué punto la Planeación estratégica ha ayudado a las empresas y algunas dependencias de Gobierno en sus políticas, siendo más participativa y dinámica en la configuración espacial de las ciudades". Ya que en las últimas décadas nos ha demostrado su poco control y supervisión en sus etapas de implantación, por lo cual resulta poco aplicada en la reconfiguración del suelo.

c) Objetivos Particulares:

1. Analizar las etapas de la Planeación en México como marco de referencia.
2. Evaluar la participación de la planeación en el GRUPO BIMBO, como caso de estudio.

3. Evaluar la aplicación de la Planeación estratégica, tanto en la consultoría como en la implementación de la Norma ISO 9001:2008, a partir de la descripción de las experiencias y observaciones del trabajo de campo.
4. Desarrollar una Matriz FODA interactiva que sea amigable y efectiva con el Planificador Territorial.

d) Caso de estudio:

La planeación ha sido rebasada por factores ajenos a una visión meramente pública, el objeto de estudio para esta investigación es la evaluación de la planeación empresarial y las oportunidades de mejora, las cuales nos permiten conocer las ventajas y/o limitaciones para elaborar algunas propuestas o recomendaciones con base en mi experiencia laboral en la consultoría de sistemas de calidad bajo una visión de negocio con una perspectiva estratégica.

e) Delimitación temporal 2012-2014:

Considerando lo anterior, se utilizará para este estudio dos trabajos de mi experiencia laboral como Consultor, tomando como caso de referencia la implementación de la herramienta FODA en el GRUPO BIMBO. Y como caso de estudio La implementación del Sistema de Calidad en el Colegio de Posgrado en el Estado de México realizado en el 2012, trabajo en el cual se ha adoptado a la Planeación como prioridad dentro de sus procesos.

De esta manera, el presente trabajo de investigación se integra de tres capítulos:

El Capítulo 1, desarrolla la metodología o la serie de pasos que indican la manera razonada de conducir el pensamiento con el objeto de llegar a un resultado determinado, basada en un “análisis histórico y conceptual de las principales corrientes de pensamiento

en torno a la temática de la planeación empresarial”, así como de la planeación de ciudades vinculado a la consultoría para la certificación de ISO 9001:2008.

En el Capítulo 2, se desarrolla la evaluación y los resultados obtenidos por experiencia propia en la rama de la consultoría de certificación de sistemas de gestión de Calidad en empresas privadas. En este capítulo se describen las etapas en las que interviene la Planeación estratégica en las consultorías.

El Capítulo 3, presenta un análisis de los resultados obtenidos en la Consultoría, particularmente en los proyectos desarrollados en la implementación de Sistemas de Calidad, particularmente del análisis FODA. Asimismo, muestra el desarrollo de un modelo utilizado en mi experiencia laboral que ha dado resultados. Este modelo es una base datos formulada lo más sencilla y funcional posible que sirve como un mecanismo interactivo entre el Planificador Territorial y las necesidades de un análisis FODA.

Para concluir este capítulo, finalizo con las conclusiones y recomendaciones para incluir a la herramienta FODA interactiva como instrumento para el análisis de la situación actual para la toma mejor de decisiones del Planificador territorial que facilite su utilización conjuntamente con las herramientas gerenciales como el ISO 9000 en las gestiones de calidad de las administraciones públicas y privadas.

Finalmente se anexa la Bibliografía consultada para la elaboración del trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
Hipótesis.....	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Caso de estudio.....	10
Delimitación temporal.....	10
CAPÍTULO 1	15
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	
1.1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	16
Planeación estratégica.....	16
Perspectiva de las estrategias.....	22
Tipos de estrategias.....	23
Contexto histórico de la calidad.....	26
1.2 CONTEXTO HISTORICO DE LA PLANEACIÓN URBANA.....	28
Evolución de la planeación.....	28
1.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2008.....	33
Evolución histórica de la producción y calidad.....	37
Calidad.....	39
1.4 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
1.5 SIMILITUDES ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES Y DE EMPRESAS.....	41

CAPÍTULO 2.....	48
------------------------	-----------

PLANEACIÓN, ESTRTEGICA...

La planeación en México.....	51
2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INICIATIVA PRIVADA.....	52
La planeación en las empresas.....	52
2.2 QUE ES EL FODA.....	53
Reconocer sus Fortalezas y Debilidades.....	53
2.3 LA ADOPCIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	57
Norma ISO 9000.....	58
2.4 EL ANÁLISIS FODA DENTRO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS.....	62
2.5 CASO DE REFERENCIA Y CASOS DE ESTUDIO.....	64
Caso de Referencia: Grupo BIMBO México.....	65
Colegio de Posgrado de la Ciudad de México.....	69

CAPÍTULO 3.....	74
------------------------	-----------

COMENTARIOS, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES FINALES

3.1 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA PARA EL DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CALIDAD.....	76
Notas.....	76
3.2 CONCLUSIONES.....	77

TABLAS DE REFERENCIA

Tabla 1

Evolución histórica de la producción y calidad de las empresas del país.....	37
--	----

Tabla 2	
Comparativo de la planeación en las empresas y las ciudades.....	42
Tabla 3	
FODA.....	55
Tabla 4	
Razones para implementar la planeación estratégica.....	80

MODELOS DE REFERENCIA

Modelo 1	
Relación de la planeación estratégica en las empresas y en las ciudades.....	7
Modelo 2	
Sistema de administración funcional urbano.....	44
Modelo 3	
Sistema de administración empresarial basado en procesos.....	45
Modelo 4	
Eje de investigación.....	49
Modelo 5	
Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	60
Modelo 6	
Ciclo de “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).....	62
Modelo 7	
Diagrama de proceso del Colegio de Posgrado de la Ciudad de México.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	82

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Este capítulo se centra en la revisión de la literatura y análisis de los principales conceptos y corrientes de pensamiento en torno a la temática de la Planeación estratégica en las empresas, los antecedentes de la Norma ISO 9000 (International Organization for Standardization) para la calidad en México. Ya que estos elementos son importantes para comprender la evolución que ha tenido la Planeación administrativa en lo que representa para las empresas públicas y privadas en nuestro país.

1.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para este trabajo como fuente de conocimiento, cabe mencionar algunas de las problemáticas vividas dentro del ámbito empresarial, como son la centralización del poder, el mal clima laboral, los incumplimientos en los procesos y mal mejoramiento en los sistemas, en las cuales aplique las herramientas gerenciales o administrativas. Que son, una serie de técnicas modernas que permiten tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la misión y visión de una empresa. Así mismo para el desarrollo del mismo también, fueron de gran importancia las conferencias y cursos que recibí de los últimos 8 años en cuestión de Planeación empresarial y Planeación estratégica.

Estos elementos son primordiales para sostener con una base más sólida el presente trabajo de investigación sobre la importancia que han tenido en la administración pública y empresarial de nuestro país. Y con el propósito de vincularlo con la situación actual de la planeación territorial de ciudades.

Abordar la Planeación estratégica como instrumento administrativo en las ciudades representa un reto importante, pues se está frente a un problema complejo por la diversidad de intereses y factores que intervienen en su gestión. La planeación en este trabajo de investigación se aborda como una habilidad de prever las consecuencias de una acción actual, mediante una visión a un mediano y largo plazo comprobado mediante la aplicación de la planeación empresarial en la industria y administración pública de México.

Por lo cual este capítulo se centra en la revisión y análisis de la literatura de los principales conceptos y corrientes de pensamiento en torno a la temática de la planeación dentro de organismos públicos y privados de nuestro país.

La Planeación fija el curso concreto de una acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar las secuencias de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempos y números, (Reyes; 200:165), según Chiavenato “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”, (Chiavenato; 2002:6).

Al igual para Pinto (2000:67) la Planeación, es considerada la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad. Lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Por otra parte P. Robbins (1994:195) define a la planeación como una ciencia que abarca la definición de objetivos y metas de una organización para el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se preocupa, entonces, con los fines (lo que se debe hacer) así como los medios (como se debe de hacer).

La Planeación requiere de varias disciplinas, al ser multidisciplinaria, las cuales le dan una visión prospectiva y estratégica para realizar una tarea, actividad, proceso o proyecto, para establecer un plan de acción que sirve de guía con la misión de alcanzar los

objetivos planteados al inicio de una actividad a realizar. La planeación es entonces, un ejercicio que consiste en utilizar la información obtenida en el presente y analizar las mejores acciones para obtener un resultado en el futuro a mediano y largo plazos.

Para este estudio, la Planeación estratégica se define como el establecimiento de objetivos o metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrollando planes o indicadores para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

Para Chiavenato, Idalberto (2002) la Planeación estratégica es un plan que describe a una organización y su medio, en un punto específico del tiempo en el futuro. Describe también el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, basándose mediante objetivos y estrategias, cita de internet (<http://www.monografias.com>).

La Planeación estratégica consiste de dos elementos principalmente; en un plan estratégico el cual describe las condiciones deseadas para el futuro, visualizando los posibles escenarios junto con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y el segundo que consiste en las estrategias para lograr los objetivos planteados. Al considerar las debilidades y amenazas se consideran los riesgos, las opciones y el impacto de las estrategias para incrementar las probabilidades de acierto.

Según la Norma ISO 9000:2000 en sus conceptos se basan en la toma de decisiones importantes, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo bajo un

método específico la función de organizar, controlar, coordinar y dirigir el futuro de una empresa.

En la última década del siglo pasado, se generalizó la creencia en la utilidad de planificar, de generar escenarios para establecer un marco de referencia para la evolución de un negocio, el carácter visionario para asegurar el triunfo en las organizaciones. La Planeación estratégica es un proceso sistematizado, es un plan que describe las necesidades de una organización y su medio para obtenerlo en un punto específico en el futuro.

Este proceso describe el medio ambiente y las fuerzas que impactaran a la organización de “afuera hacia adentro” y de “adentro hacia afuera”, considera el riesgo, opciones y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de cumplir con el objetivo, (Loyds; 2010:44). En cambio según Kenichi Ohmae en su libro La mente estratega (1994), sostiene que es la forma por medio de la cual, una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas para satisfacer mejor a sus clientes, (Pinto; 2000:67).

Según lo descrito por Pinto Villatoro y el Doctor japonés Kenichi Ohmae, consiste en dos elementos principalmente; en un plan estratégico el cual describe las condiciones deseadas para el futuro, visualizando los posibles escenarios junto con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y el segundo que consiste en un plan, que es la forma en cómo lograr los objetivos planteados. Al considerar las debilidades y amenazas se consideran los riesgos, las opciones y el impacto de las estrategias para incrementar las probabilidades de acierto.

En la actualidad la Planeación estratégica se encuentra en una evolución, los países más desarrollados han adoptado conceptos e instrumentos analíticos y estratégicos extraídos de la práctica empresarial para su administración. México no ha sido la excepción y ha retomado este recurso no solo en el ámbito territorial sino en las actividades económicas industriales, comerciales o actividades de servicios, que se encuentran en una constante adopción de la calidad en sus diferentes procesos de producción para enfrentar los grandes retos económicos que enfrenta el mundo actual.

Para Fernández Güell (2006) la Planificación estratégica en las ciudades es un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una visión a largo plazo, el cual define el modelo futuro y desarrollo formulando estrategias involucrando agentes locales y posibilitando la integración de las diversas realidades urbanas a lo largo del proceso.

Para conocer sobre la evolución que ha tenido la Planeación es necesario partir desde sus conceptos más elementales.

La palabra estrategia viene del término griego *estrategos*, combinación de *stratos* (ejército) y *egos* (líder) y podría definirse como el arte de conducir un ejército y este concepto se remonta a los orígenes de la historia de hace más de 2300 años (Güell; 2006:36).

Fernández Güell (2006) describe que la estrategia militar de los primeros siglos con personajes como Alejandro Magno, Aníbal, o Julio Cesar, fueron representantes de la estrategia antigua, caracterizadas por las confrontaciones primitivas armadas en búsqueda de ampliación y defensa de sus imperios.

A comienzos del Siglo XIX con las guerras Napoleónicas y dirigentes como Mao Tse Tung, John Frederick, Charles Fuller y Napoleón Bonaparte surge la denominada estrategia moderna que consistía en una estrategia de guerra que perseguía la consolidación de la revolución y disolución de las estructuras sociales.

Para principios del siglo XX, se impulso la estrategia contemporánea, basada en una estrategia de concepción política, con armamentos de destrucción masiva por sus creadores Sir Basil Lidell Hart, Michael Collins y André Beaufre, cuyo pensamiento era dispersión del adversario mediante la aproximación indirecta, el factor sorpresa las acciones imprevistas, acción fuerte frente al débil y la búsqueda de decisión en los escenarios secundarios. (Güell; 2006:41)

No es hasta hace tres décadas que la estrategia deja de tener únicamente un fin militar, con la primera adopción de la estrategia empresarial, en 1981 IBM penetrar en el mercado de los ordenadores personales mediante sus medios de marketing. Los primeros fundamentos de la estrategia basada en una gestión empresarial fueron desarrollados en gran parte por Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Webber. (Güell; 2006:42)

Una estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre: “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de

actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

- 1) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y,
- 2) Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo." Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

Con estas bases, en el ámbito de la consultoría en sistemas de gestión de calidad se distinguen tres niveles de estrategia empresarial.

1. Estrategia de nivel corporativo:

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

2. Estrategia de unidad de negocios:

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Este trata con preguntas tales como:

¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

3. Estrategia a nivel funcional:

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos en un corto plazo.
3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: Qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes

atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué método de ventas es más viable, qué forma de distribución, y qué área geográfica atacar.

La estrategia se convierte en un concepto adoptado en la Planeación y para poder definirla debemos partir del entendimiento que tiene tras de sí, una historia que abarca menos de un siglo y desde su invención ha constituido el instrumento de poder más efectivo para la administración de las organizaciones en las áreas para la dirección, control y autoridad en el desarrollo y suministro de los recursos, adecuando las actividades a los nuevos cambios económicos y tecnológicos.

Para Koontz (1998), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. Por lo cual la planeación estratégica para este estudio, es el punto de partida y consiste en dos elementos como su nombre lo dice; un plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico, necesario para realizar en el presente, con un futuro deseado, Koontz (1998:250).

La esencia de las definiciones del concepto estrategia se centran en: expresar la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro y el enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.

En el sistema de planeación comienza por un intento de la empresa, para apreciar su situación actual y los factores determinantes de la misma. Este sistema pertenece al tipo de administración privada, la cual se ejecuta por, la gerencia el nivel más importante

jerárquicamente de una organización. Actualmente las empresas hacen necesario las tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial.

Según Druker, la función final de la gerencia es dirigir a tres áreas que se interrelacionan entre sí para la toma de decisiones: la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador. Becerril (2006:20).

Podemos decir que para dirigir es necesario adoptar técnicas o herramientas gerenciales, que se pueden aplicar desde su propio entorno como menciona la Maestra Tere Becerril en su Tesis titulada Técnicas Generales en la Administración pública: caso de estudio Dirección de Tránsito del Estado de México, 1993-2003.

De acuerdo con esto podemos pensar en una gerencia pública en las ciudades que se encargue de implementar métodos y técnicas enfocados a dirigir más eficientemente la planeación de las ciudades, la dirección de los agentes e instituciones encargadas de ejecutar los planes y el control de las actividades mediante indicadores más eficaces para un control más estratégico.

Abordar la Planeación estratégica y su relación con la Calidad representa un reto importante, pues enfrenta dos panoramas complejos, tanto por la diversidad de conceptos y temas que comprenden como los factores que en ellos intervienen.

La Maestra Teresa Becerril, describe la importancia de una reinención del gobierno y transformarlo de un Estado benefactor, a un estado de gobierno empresarial, que mejore los procesos del sistema administrativo y eficiente las actividades del servidor público, con mayor calidad y eficacia en sus funciones dentro de la Planeación, Becerril (2006:24).

La calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución; se puede decir que la calidad abarca las cualidades con las que cuenta algún producto o servicio; por lo tanto definirla implica hablar de la época en que se desarrolla, a lo largo de la historia, la metodología para elaborar los bienes y el concepto han ido evolucionando de una forma paralela, a continuación se muestra, (Manquality Consulting; 2008: 33):

- a) Época artesanal, hacer las cosas bien a cualquier costo
- b) Industrialización y Producción
- c) Segunda Guerra Mundial; eficacia + Plazo = Calidad
- d) Posguerra (Japón) Hacer las cosas bien a la primera, (resto de países) Producción
- e) Control de Calidad Verificación de las características del producto
- f) Gestión de la Calidad Aptitud del producto/servicio al uso
- g) Gestión de Calidad Total Integrar la calidad en todo el proceso
- h) Taguchi Coste mínimo para la sociedad

Existen varias metodologías para desarrollar la Planeación estratégica, para este estudio desarrollaremos un modelo que consta de cinco etapas, las cuales son:

- 1.- Creación de la misión.
- 2.- Objetivos.
- 3.- Análisis del entorno (diagnóstico integral FODA).
- 4.- Formulación estrategias e indicadores.
- 5.- Evaluación de estrategias e Indicadores (análisis del impacto en el entorno).

En resumen la planeación estratégica establece un esfuerzo coordinado que dirige la forma de trabajar, tanto a los administradores como a los que no los son, obligándolos de

ver hacia adelante, disminuyendo los riesgos y proponiendo un cambio en la manera de pensar y de trabajar.

Reconociendo a la planeación estratégica por ser un eje conductor del desarrollo, podríamos relacionarlo con el urbanismo y los niveles de competitividad de las ciudades, las cuales varían unas de las otras, en su configuración del suelo por diversos factores en diferentes periodos de tiempo relacionados con la situación económica del país. A continuación describiré las etapas de planeación urbana en México desde los años cincuenta hasta la actualidad.

1.2 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA PLANEACIÓN URBANA

Según Fernández (2006:39) la planificación estratégica aplicada a las ciudades no ha sido un proceso que surgió de urbanistas y gestores municipales, en su mayoría ha surgido de la práctica empresarial y de las experiencias partidas de la ciencia militar.

Para el Profesor José Miguel Fernández Güell, de la Universidad Politécnica de Madrid, en su libro “planificación estratégica de ciudades” sostiene que desde los primeros años del hombre, las ciudades han constituido la forma para dominar y ampliar el territorio. Este contexto da pauta para un análisis histórico de la Planeación empresarial, el cual evidencia la participación que ha tenido en otras actividades como lo describo en esta investigación.

Los fundamentos de la gestión empresarial moderna fueron desarrollados en gran parte por Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber a principios del siglo XX, y todo ello dio lugar a una serie de actuaciones que tratan de mejorar el control de la gestión en las

grandes empresas. Así, tras la I Guerra Mundial, en las empresas norteamericanas Dupont de Nemours y General Motors nacieron las primeras distinciones entre responsabilidades estratégicas (fijación de objetivos) y tácticas (medios de alcanzarlos), aunque sin integrarse en un plan de empresa, (Fernández; 2006:43).

A lo largo de la segunda guerra mundial se desarrollo extensamente la planificación de programas y presupuestos militares, estas experiencias fueron trasladadas en la posguerra a muchas compañías privadas, que adoptaron el sistema de presupuesto-control para mejorar el control y la gestión de sus operaciones. Los presupuestos anuales se extendieron a los planes quinquenales, debido al creciente reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban las decisiones empresariales. Así mismo, las grandes empresas comenzaron a proveer y organizar de una manera más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades, especialmente a partir de un análisis a corto plazo de los productos y los mercados conocido con el nombre de marketing. (Fernández; 2006:14).

En la década de los 50's se desarrollo la planificación a largo plazo, la cual suponía que las tendencias del pasado continuaban en el futuro de datos y experiencias del pasado en materia de ventas, costes y tecnología. De esta forma la planificación consistía en desarrollar la mano de obra y las posibilidades de la empresa para acomodarlas anticipadamente al crecimiento previsto. El periodo de tiempo no resultaba necesariamente tan limitado como en el sistema de presupuesto-control, y se realizaban proyecciones a dos, cinco o diez años, según el contexto considerado. Durante estos años se aplicaron con profusión los conceptos de planificación descentralizada y de gestión por objetivos.

Sin embargo, los ejemplos del pasado resultaron inadecuados para las empresas, ya que no contemplaban las nuevas tendencias del entorno y no introducían los correspondientes ajustes estratégicos por otro lado, a medida que las compañías fueron creciendo y haciéndose más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias. En suma, la necesidad de nuevos enfoques e instrumentos de gestión empresarial hizo que a finales de los años 50's surgiera en la escuela de Negocios de Harvard una corriente de pensamiento en la que se enfatizaba la importancia de la estrategia corporativa global, (Fernández; 2006:44).

A la par de la evolución del concepto la Planeación contemporánea en nuestro país, también ha cambiado en los últimos 70 años asociada a la economía. Según Gollas (1994:1) existen cinco etapas de planeación importantes en México:

- 1.- El desarrollo estabilizador (1940-1980)
- 2.- El populismo (1971-1976)
- 3.- El derroche (1978-1981)
- 4.- Las bases del ajuste (1983-1994)
- 5.- La modernización (1994-2000)

Bajo estas etapas, el desarrollo estabilizador que se da en los años 50's hasta finales de los 60's, mediante la estrategia de crecimiento basado en la política de sustitución de importaciones, surgiendo la planeación clásica bajo el amparo de la protección estatal y un elevado proteccionismo de grandes subsidios a la industria, lo cual provoco el crecimiento industrial y una disparidad económica y social, estas características se atribuyeron a la urbanización, las ciudades grandes crecieron, propiciando una visión de planeación hacia un desarrollo urbano futuro, (Ruiz;1999:11).

Con la aparición de la planificación estratégica, el énfasis pasó de la realización de proyecciones a la comprensión del entorno, de la competencia y de los consumidores. Así pues, resultaba deseable reflexionar sobre las condiciones existentes, pero también sobre la capacidad para anticiparse a los cambios que pudiesen tener implicaciones estratégicas en la marcha de la empresa. Esta corriente de pensamiento encontró una buena aceptación entre las empresas privadas norteamericanas durante la década de los 60's, propiciada por la estabilidad del entorno y las fuertes tasas de crecimiento.

Sin embargo, pocos años después, a raíz de la recesión económica de 1973, se detectaron sus primeros fracasos. Con esta crisis, los planteamientos que tenían sentido dentro de una perspectiva de crecimiento ilimitado dejaron de tenerlo debido a que se redujeron los ritmos de crecimiento y se complicó la obtención de recursos financieros. Por otro lado, los departamentos de planificación estratégica habían trabajado muy desconectados de la actividad real de sus organizaciones, con lo cual sus recomendaciones habían experimentado un fuerte rechazo o indiferencia por parte del resto de la empresa. (Fernández; 2006: 44)

Posteriormente se da un populismo de 1970 hasta 1976 con el gobierno del presidente de la República Luis Echeverría que conducía una Planeación social, enfocada a satisfacer las demandas de la población, principalmente de una sociedad rural a la vida urbana, provocando una disminución del crecimiento económico y un incremento en el gasto fiscal generado por préstamos al extranjero. En estos años comienza a manifestarse una fuga de capital, que el Gobierno trata de amortiguar mediante más préstamos del extranjero y uso de reservas monetarias. (Ruiz; 1999:2).

La recesión duró poco y para 1978 hasta 1981, se da una planeación enfocada al boom del petróleo, urbanizando ciudades con infraestructura más focalizada en estos nuevos centros urbanos, estimulando el gasto público. Como respuesta a estos problemas, a partir de la década de 1980 surgió una nueva corriente de pensamiento que propugnaba la implantación de la gestión estratégica como forma de dotar de mayor agilidad y flexibilidad a la planificación estratégica clásica. Este enfoque surgió la necesidad de contar con sistemas de información actualizados y análisis continuados, que permitiesen reaccionar anticipadamente a los desarrollos internos o externos a la organización que pudiesen afectar a la estrategia. (Fernández; 2006: 44).

A principio de la década de 1990, tras un periodo caracterizado por los fuertes ajustes de gastos y por las drásticas reestructuraciones en las empresas, se produjo un renacimiento de los principios estratégicos. En este contexto se desarrollo la planificación estratégica creativa y participativa, que buscaba estrategias novedosas para transformar radicalmente el enfoque del negocio y que perseguía la participación de todos los estamentos de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa. Fernández, G. (2006: 45).

A manera de resumen y paralelo a la evolución histórica de la economía mexicana, la planeación estratégica empresarial, enriqueció con aportaciones innovadoras y competitivas, el desarrollo de la industria, ya que permitió dar respuesta a las crecientes exigencias impuestas por un entorno del mercado cada vez más competitivo y cambiante a nivel mundial. Repercutiendo directamente en la configuración del suelo y la especialización de la mano de obra de las ciudades; previamente analizado y explicado las etapas de la planeación en el país, a continuación se describe la relación y la aplicación de la planeación

estratégica en la consultoría para implementación de un sistema de calidad en las empresas.

1.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2008

Para Manquality Consulting, empresa de consultoría certificada a nivel mundial en sistemas de gestión de calidad, existen diferentes autores y organismos con una visión de liderazgo empresarial para abordar las diferentes etapas para el proceso de planeación estratégica.

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), estas etapas de Planeación estratégica son:

- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.
- Etapas para el proceso de planeación estratégica.
- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecimiento de normas.

- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Para este organismo público internacional, constituido en 1972 bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. La finalidad de la Planeación es para promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de las administraciones públicas mediante un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social.

Por otro lado para Elizabeth, Hass Endersheim (2004), basado en el libro de McKinsey's Marvin Bower: *Visión, Leadership, and the Creation of Management Consulting*, el proceso formal del liderazgo para la planeación estratégica es:

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas

En esta visión provee a la empresa con una visión ambiental, la cual es un eje primordial en la actualidad.

Según el Dr. Carlos C. Martínez (2010) el Modelo para el diseño de la planeación estratégica:

- Determinación de la misión.
- Matriz FODA.
- Factores claves.

- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados.
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias
- Plan de Acción.

Para José R. Castellanos Castillo (2010) y Orlando A. García su modelo de planeación estratégica:

- Plasmar cuáles son las realizaciones de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

Según Jorge Enrique Venegas, en una lectura publicada en internet por Ing. Serguei Alejandro Martín para monografías.com (2010), describe las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica:

- Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- Misión, propósitos y objetivos primarios.
- Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.
- Entorno Actual y previsto.
- Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).

Y para este estudio el modelo más aplicado de planeación estratégica es la Jorga A.

Ruso León, monografías.com (2010):

- Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).
- Revisión de la misión.
- La posición estratégica.
- Metas y Objetivos.
- Formulación y estrategias.
- Programa y apoyos tácticos.
- Ejecución y Control.
- Retroalimentación.
- Análisis del Entorno.

El cambio organizacional implica un proceso de institucionalización en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos).

En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total. Se puede interpretar que uno de los elementos que frena la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización.

El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial. La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento sustantivo de su calidad de vida.

La institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales.

Estas etapas se podrían explicar con el desarrollo del país del último siglo y en este tiempo han existido algunos organismos encargados de su gestión; sin embargo, la mayoría de los organismos no tiene una cultura en la cual concentren sus objetivos en explicar y justificar los lineamientos de la planeación estratégica, sus orígenes, estrategias, y la forma de aplicarla; la gran variedad de técnicas relacionadas con la calidad total y la importancia del cambio cultural.

A continuación en la Tabla 1 describo la forma en que ha evolucionado la forma de producir y la participación de la calidad en las empresas de México.

Tabla 1
Evolución histórica de la producción y calidad de las empresas del país.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artisanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer al cliente. •Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho •Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LAS CIUDADES”

Post-guerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Gestión de la Calidad	Modelo de enfoque a Procesos	Calidad Humana Comunicación Satisfacer al cliente Interno – Externo Liderazgo Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.

Fuente: Elaboración propia

Según lo descrito en la Tabla anterior en la etapa de Aseguramiento de calidad surge en nuestro país la Dirección General de Normas (DGN), el 1º de enero de 1943 fue creada y auspiciada por la Subsecretaria de Competitividad y Normatividad de la Secretaria de Economía, por motivo de la 2ª Guerra Mundial, que surge ante la necesidad de normalizar los productos industriales; mediante un organismo de reconocimiento internacional denominado Entidad Mexicana de Acreditación (EMA). La cual representa a México ante la ISO mundialmente.

Sus funciones se rigen en el marco legal de la Ley Orgánica de Administración Pública Federal (LOAPF), el reglamento Interior de la Secretaria de Económica, Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN) y su reglamento, la Ley Federal de Protección al consumidor (LFPC), entre otros.

Existen muchas definiciones del término "consultoría" y de su aplicación a los diferentes tipos de situaciones y problemas de dependencias y empresas. Según, (Fritz Steele, 1975) define la consultoría como: "Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son" Larry Greiner y Robert Metzger (1983), definen a: "la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Es así que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. Un director o gerente de una organización puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

La Calidad puede definirse "como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del cliente". La calidad supone que el producto o servicio necesitado debe cumplir con las funciones y especificaciones solicitadas para lo que ha sido diseñado.

La Norma ISO 8402 la define como. "la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer la necesidades implícitas o explícitas". La Norma ISO

9000:2000, define calidad como. “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Por lo tanto la Norma concluye que las características de la calidad son inherentes de un producto, proceso o sistema relacionados con requisito, que entendemos como: “una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria del cliente”.

Los conceptos anteriores se resumen en lo siguiente:

- Se utiliza la capacidad de la mente humana para plantear fines y objetivos.
- Involucra la toma de decisiones anticipada en su proceso.
- Prevé las consecuencias futuras de las acciones a tomar.
- Prevé la utilización de los recursos disponibles con el fin de obtener la máxima satisfacción.
- Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones.
- Incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados.

1.4 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A mediados de los años 50's la planeación estratégica fungía como un proceso al ordenamiento del territorio en las ciudades para crear una mejor calidad de vida mediante la optimización de oportunidades y ventajas y la atención a sus amenazas y debilidades. La Planeación urbana tradicional de finales de los setenta se limitaba a el diseño y poca ejecución de las actividades encaminadas a una estrategia, lo cual quedaba corta en el camino para gestionar el desarrollo de una ciudad, quedando solo en propuestas.

La Planeación estratégica empresarial, la Administración ó gerencia estratégica posibilitan la integración de las diversas realidades urbanas en un único proyecto gracias a su enfoque multidisciplinario.

Si concebimos a la ciudad como un sistema funcional, puede definirse como “un conjunto de elementos o sectores conectadas entre sí por redes de comunicación que sirven para el desarrollo de las actividades de la población, por otro lado una empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción mediante procesos conectados entre sí y que son medibles”.

La empresa es un sistema de procesos encontramos similitudes que podemos analizar de la siguiente manera y no es hasta finales de los setentas que nace y se formaliza la administración estratégica, preocupados de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran para asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable. Según F. David (1994:33), la gerencia estratégica, una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de gerencia empresarial.

1.5 SIMILITUDES ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES Y DE EMPRESAS

Los instrumentos de gestión del sector privado pueden trasladarse al sector público, ya que representa particularidades notables tal como se exponen a continuación:

- a. Definición de la misión. Las grandes compañías pueden describir su misión en una o dos fases, mientras que la complejidad y heterogeneidad de muchas ciudades dificulta esta breve definición.
- b. Nivel de consenso. El plan de una empresa está fuertemente controlado por un grupo reducido de personas, mientras que en la elaboración del plan de una comunidad intervienen centenares de personas.
- c. Nivel de exposición pública. En el ámbito empresarial, los medios de comunicación no están presentes en las tomas de decisiones, mientras que en el sector público lo están desde el principio.
- d. Alcance del plan. En una empresa el alcance del plan es relativamente fácil de establecer; en una ciudad, los límites geográficos del plan ésta sujetos a múltiples consideraciones.
- e. Evaluación de alternativas. En el sector privado se utilizan indicadores puramente objetivos y cuantitativos.

A continuación en la Tabla 2, se muestra un cuadro comparativo entre la Planeación tradicional de los 50’s y finales de los 70’s y la planeación estratégica que actualmente es muy recurrida en el sector empresarial.

Tabla 2

Cuadro comparativo entre planeación estratégica en empresas y planeación tradicional de ciudades.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	PLANIFICACIÓN TRADICIONAL DE CIUDADES
---	--

Alcance estratégico y operacional	Alcance sectorial y territorial
Basado en procesos	Basado en actividades económicas
Tiempo a corto, mediano y largo plazo	Marco de tiempo a corto y largo plazo
Basados en Planes operacionales	Basado en Planes estratégicos
Orientada a la demanda	Orientada a la oferta urbana
Superación de los límites administrativos	Sujeta a límites administrativos
Clientes: Consumidores de bienes y servicios	Clientes: Ciudadanos, inversores y visitantes
Indicativa y medible	Normativa y vinculante

FUENTE: Elaboración propia, basado en Fernández Güell.

Las dos funciones primordiales de las autoridades encargadas de gestionar la planificación y ejercer el control. Y retomando nuestro caso de estudio la planificación estratégica dentro de las empresas ha comprobado muchas ventajas en comparación con otras herramientas, por ejemplo:

- a) Ayuda a definir hacia donde quiere ir y cuáles serán las metas del año,
- b) señala un camino lógico a seguir para llegar a ella,
- c) mantiene informado del progreso respecto del plan trazado,

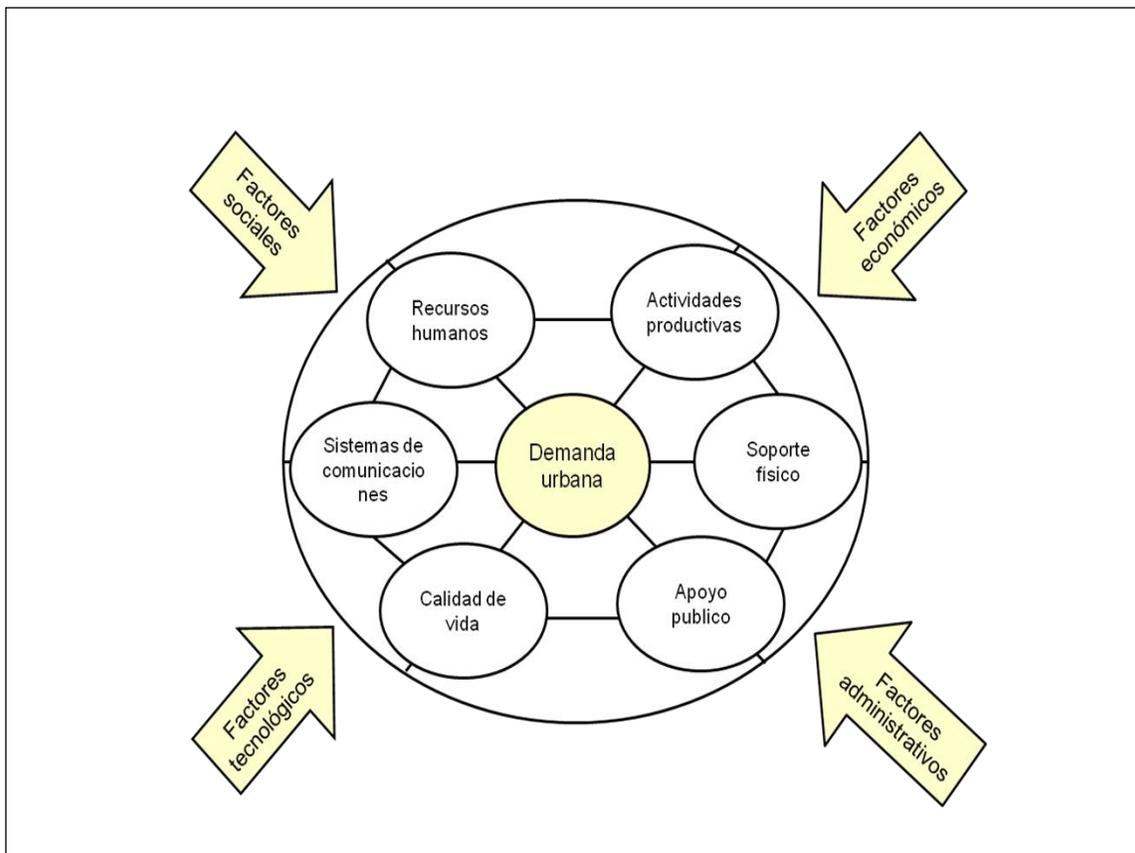
Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad y permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo. Establece el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables. La planificación es la forma de articular estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

A continuación se muestran dos modelos con los que reforzaremos lo antes descrito. El Modelo 2 refleja un sistema de administración funcional urbano con los factores que intervienen y las diferentes necesidades de la población en un determinado territorio.

En el Modelo 3 se describe un enfoque de un sistema de administración empresarial basado en procesos. Los cuales se relacionan para el esclarecimiento de mi hipótesis en esta investigación.

Modelo 2

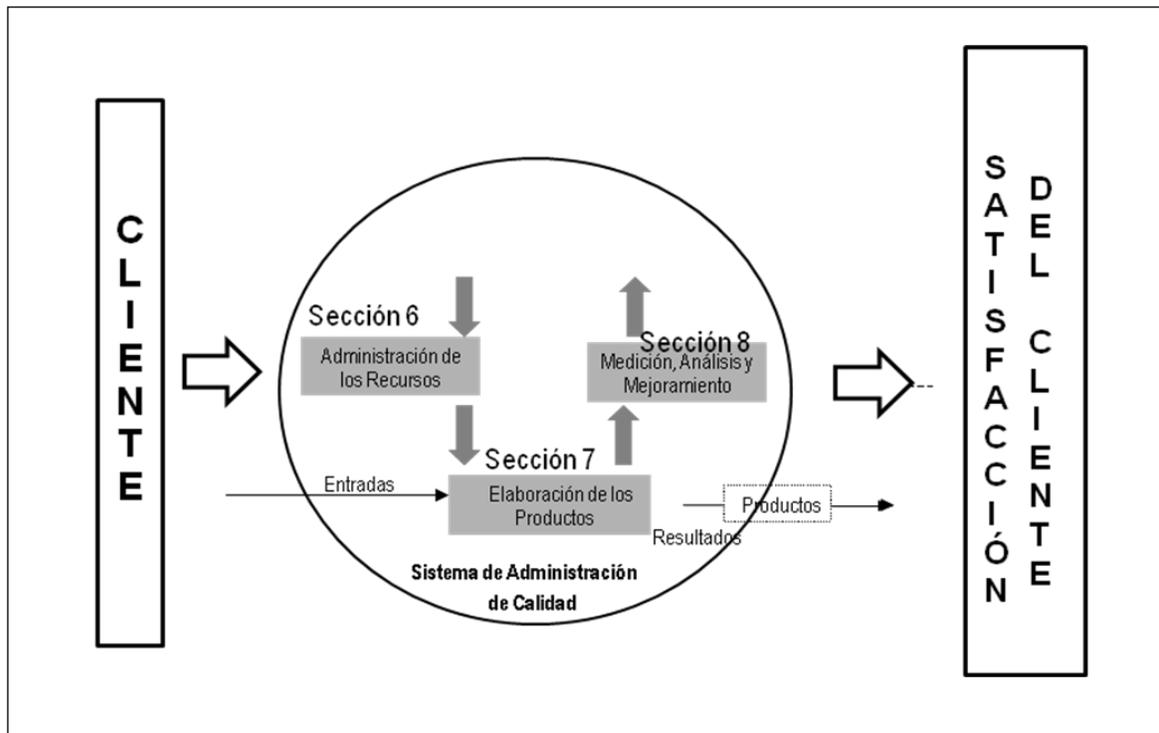
Sistema de administración funcional urbano.



FUENTE: Elaboración propia con base en el Modelo de Círculos concéntricos de Burgess

Modelo 3

Sistema de administración empresarial basado en procesos



FUENTE: Elaboración propia con base en la Norma ISO 9001:2008

La herramienta más utilizada para medir el desempeño de las actividades planeadas en las empresas es: el Balanced scorecard o cuadro de análisis de datos, el cual sirve para analizar la estrategia utilizada y los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- a) La financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- b) La del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- c) La del proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

- d) La del aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Los Criterios para evaluar la Gestión:

- La eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia.
- La calidad de las estrategias
- La competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La eficiencia del personal.

A manera de resumen, la planeación estratégica es la habilidad de prever las consecuencias de las acciones actuales, la habilidad de trabajar a un mediano y largo plazo controlando el presente. Incluye la toma de decisiones importantes, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos y procedimientos. De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En la planeación siempre ha existido el reto y los riesgos por o para la toma de decisiones, donde los Planificadores competentes en la consultoría, tienen la capacidad de entender esos riesgos y pensar de manera creativa, con imaginación e iniciativa ante los nuevos retos y el logro de los objetivos.

En el siguiente Capítulo se explicará de manera más detallada la participación de un planificador territorial dentro de un proyecto de certificación de ISO 9000 y de gestión empresarial en el Colegio de Posgrado de la Ciudad de México. Y la experiencia en el

GRUPO BIMBO, demostrando así una postura empresarial de las ventajas de las herramientas de la planeación estratégica y el ISO.

En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. El planeamiento en el más puro sentido de su concepto, va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Este capítulo se centró en la revisión y análisis de las principales corrientes y conceptos de pensamiento en torno a la temática de la Planeación estratégica empresarial y la calidad en México, posteriormente en los antecedentes y conceptos de la Norma ISO 9000 (International Organization for Standardization) en nuestro país, con base en herramientas y metodologías que han surgido de la consultoría para la implementación de sistemas de gestión de calidad. Estos elementos son importantes para comprender el significado de la Certificación de calidad de las empresas emitido por la ISO, así como los requerimientos de la norma.

El siguiente capítulo describe los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, además de tres casos en los que participe directamente en mi trabajo en la consultoría en la implementación de sistemas de calidad, junto con un caso importante de referencia.

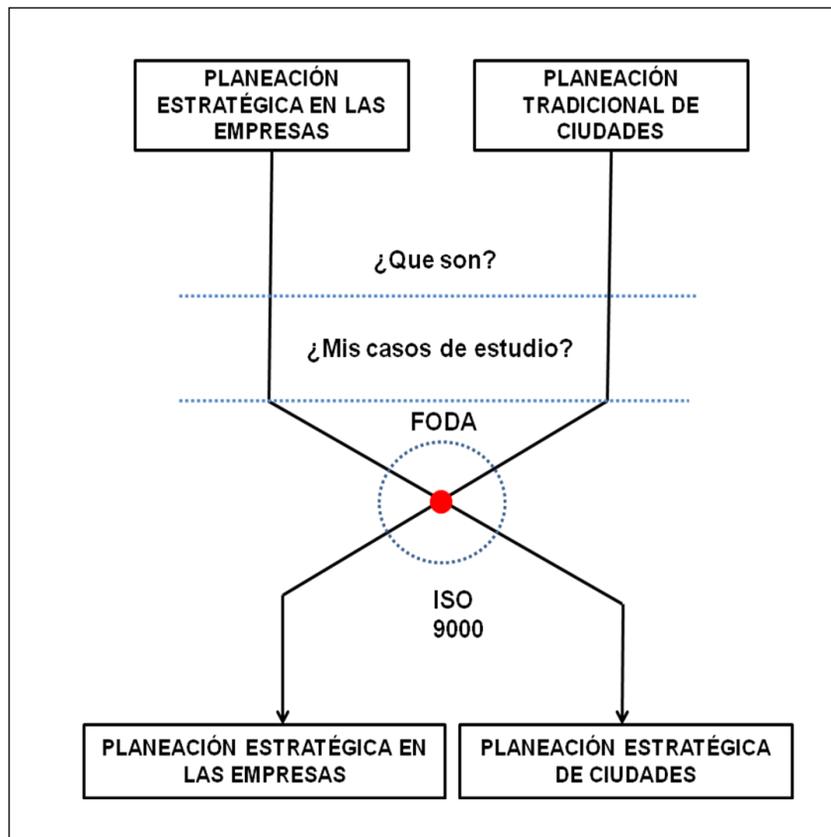
Capítulo 2

PLANEACIÓN, ESTRATÉGICA...

Este capítulo presenta los principales conceptos de esta investigación, mi experiencia laboral aplicando la planeación estratégica y la herramienta FODA como parte importante del proceso en la implementación de sistemas de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008.

El capítulo pretende contestar la hipótesis planteada, sobre la poca implementación de la planeación estratégica en las ciudades. A pesar de los esfuerzos municipales, estatales y federales la planeación en México actualmente se encuentra rezagada, debido a los fracasos en las estrategias para la gestión para el desarrollo territorial y los cambios impuestos por las políticas económicas, la globalización y los esfuerzos fallidos por generar un desarrollo sustentable.

Modelo 4
Eje de investigación.



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología para la implementación de una certificación.

Persiste un esquema de planes obsoletos e irracionales, que están basados en los procesos de descapitalización del campo y la polarización de capital en la industria y el

comercio, esto ha impactado directamente en el territorio, por los nuevos planteamientos de planeación estratégica regional.

Uno de los principales problemas en la historia de la planeación en México, son los vicios tradicionales que tienen que ver con la aplicación de los esquemas de planeación sectorial que a través de los modelos de la CEPAL, aumentan, corrompen y hacen poco funcionales las estructuras burocráticas en cada sector que se desea desarrollar, que actualmente se observan en la planeación mexicana y en la planeación en general de los países latinoamericanos (CEPAL, 1992).

Desde los años 70's la planeación en México ha tenido fallas de origen que nunca se han atendido en todos sus niveles. Estas fallas tienen que ver concretamente con los siguientes aspectos:

La planeación practicada en México desde hace mas de 40 años se realiza en forma estrictamente sectorial, planteando sus propias metas, objetivos, programas, proyectos y acciones a partir exclusivamente del Plan Nacional de Desarrollo. Esto deja inconsistencia en las acciones y solución de problemáticas reales. Esto ha provocado, la falta de optimización y funcionalización de recursos humanos y materiales disponibles para el Plan de Desarrollo y lo que es peor aún, la duplicación de esfuerzos y recursos para una misma acción entre autoridades federales, estatales y municipales. Es muy mala la creación de nuevos proyectos y acciones, sin evaluar los avances de las administraciones anteriores, lo que a la larga conlleva a un inicio y reinicio de iniciativas y el desperdicio de horas hombre y recursos materiales.

Esto ha ocasionado la falta de continuidad durante los cambios federales, estatales y municipales, lo que ha obstaculizado los esfuerzos para llevar a cabo políticas y acciones concretas a mediano y largo plazos de los proyectos en los planes de desarrollo.

Lo anterior se complementa con la ausencia de indicadores efectivos para la evaluación de los logros de las iniciativas planteadas, balances financieros y los programas de materiales respecto con los objetivos y las metas del plan respectivo. No se ha dejado claro en cada administración las cuentas de los presupuestos ejercidos y el porcentaje de logro de cada programa, proyecto o acciones realizadas, en los informes oficiales y públicos.

Existen retrasos en la estructura estatal y municipal de la planeación en ciudades por la falta de visión a las iniciativas y acciones a un largo plazo, en muchas ocasiones no se toman en cuenta experiencias del mismo contexto y reales en otros estados o de otros países, para implementar medidas que pudieran beneficiar e impactar positivamente en el territorio y evaluar el grado de avance de los modelos y los planes de desarrollo.

El sistema de Planeación actual en México, se da de forma sectorial y racional, y tiene sistemas jerárquicos en la que participan los grandes funcionarios poco operativos, como los delegados, presidentes municipales, diputados, senadores, gobernadores y los empresarios. Estos últimos llegan inclusive a ser considerados funcionarios menores, con posibilidad de intervención a nivel estatal, dado el poder que ejercen en la actualidad debido a una planeación neoliberal o autónoma y poco paternalista. Lo cierto es que operativamente no existen instrumentos ni mecanismos que estipulen funciones concretas con relación a un verdadero sistema de planeación, (Madrigal, UAEM (sn)).

2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INICIATIVA PRIVADA

La administración de una empresa en la actualidad requiere el constante ejercicio de la planeación estratégica, para lograr ser más competitiva. En ámbito empresarial es ampliamente reconocida tanto por los empresarios como por los Organismos Certificadores de la Calidad. A continuación describo algunos conceptos utilizados en la iniciativa privada, por diversos autores tales como Hass Endersheim, el Dr. Carlos C. Martínez, José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García los cuales reforzarán los casos de estudio.

1. Planificar: es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, y comprende:
 - a) establecer los objetivos de la empresa
 - b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
 - c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
 - d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
 - e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organizar: es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3. Controlar: es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:
 - a) establecer objetivos, metas, estrategias y normas
 - b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
 - c) reforzar los aciertos y corregir las fallas

El proceso de administración actualmente en empresas con una visión y una misión se valen de enlaces como el FODA y de la retroalimentación de resultados obtenidos por sus indicadores de proceso. Por ejemplo, la planeación debe preceder a la actividad de organizar, y esta precede de un análisis FODA, el cual se debe controlar y debe guiar a los objetivos de los procesos enfocados a unos objetivos generales.

Por tal motivo, en el proceso de planeación en las empresas se observa:

- a) enlaces secuenciales que van desde la planeación al control y
- b) la continúa retroalimentación del FODA hasta la generación de escenarios.

Es esencial la mejora continua o retroalimentación para mejorar el desempeño para la planeación. Según lo aprendido en el campo laboral de la consultoría en las empresas que aplican un análisis FODA pueden medir su desempeño desde cuatro perspectivas diferentes (o enfoques): financiera, del cliente, de proceso interno, de aprendizaje y crecimiento.

2.2 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Algunas empresas privadas y dependencias públicas han dedicado parte de su tiempo en Planear y ejecutar las actividades programadas, haciendo uso de herramientas como el FODA, por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT), herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que pose sobre su negocio, útil para examinar su ambiente interno y el ambiente externo.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los sectores, niveles y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, población.

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación estratégica en las organizaciones. En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (SWOT en inglés), por primera vez al análisis estratégicas en su libro: “Corporate strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion” (McGrawHill). Planeación estratégica, (2014).

El principal objetivo de este análisis es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyarse en ellos para lograr los cambios organizacionales, consolidando sus fortalezas y minimizando las debilidades y eliminando o reduciendo las amenazas, aprovechando las ventajas de las oportunidades.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica como parte del trabajo de un diagnóstico en la organización, es imprescindible realizar un análisis FODA el cual nos ayudará de manera precisa y objetiva a plantear los objetivos y las estrategias para poner en marcha para el logro de los objetivos planteados por la dirección de la organización, aprovechando las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El análisis FODA describe el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, el diseño de los objetivos

que servirán como el eje del progreso y mejora continua de la empresa, así como las estrategias para cumplirlos.

Tabla 3

FODA mejora la presentación del cuadro.

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

Fuente: Elaboración propia con base en la Matriz SWOT.

Existen tres funciones primordiales de los directivos de las empresas certificadas, como anteriormente mencione: planificación de operaciones, organizar al personal para el logro de los objetivos y el control de las acciones mediante indicadores de proceso. Para la planeación de las operaciones y el control de estas se requiere previamente de los resultados obtenidos de un estudio FODA, que comprende:

1. Diagnóstico y detección de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
2. El desarrollo y aplicación de objetivos generales de mediano y largo plazo, y la especificación de las metas de la empresa.

3. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales y con escenarios.

4. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por estrategias y responsabilidades asignadas (áreas, productos, proyectos).

5. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.

Las empresas que son administradas bajo una visión de planeación estratégica, reconocen generalmente como el factor más importante de su éxito el largo plazo. Logro de la empresa medido en términos del logro de sus metas.

Reconocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa

El éxito de una empresa parte en que reconoce sus Fortalezas y Debilidades, así como las oportunidades de crecimiento y sus principales competidores depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa.

Como parte del trabajo en el ramo de la consultoría, he detectado las principales necesidades que requieren las empresas y servirán de base de investigación para el desarrollo de este trabajo. Los cuales van enfocados a la planeación estratégica:

- ¿La empresa conoce sus oportunidades y amenazas previsibles en un corto y mediano plazo?
- ¿Cómo hacer más accesible las herramientas de planeación de las empresas mexicanas?

- ¿Cómo identificar la fortalezas y las debilidades de la empresa y maximizar las ganancias?

- ¿Cómo lograr que la planeación se integre a la realidad de los sectores económicos y administrativos de los principales sectores económicos de los estados?

Para dar respuesta a estas preguntas, se propone la presente implementación del modelo en la planeación estratégica de ciudades desde el punto de vista como Planificador territorial, bajo la postura de la gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2008, mediante mi experiencia laboral en la consultoría en la gestión de sistemas de control la calidad.

2.3 LA ADOPCIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos.

Para que una organización funciones de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La Norma ISO 9000

Esta Norma Internacional promueve la adopción de la Calidad bajo un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000: 2000 y la ISO 9001:2008. (Norma ISO 9000: 2000, Norma ISO 9001:2008).

La Norma tiene dos objetivos: es una guía para poner en práctica un sistema de calidad, y es también un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes en la elaboración de productos o servicios.

Según la norma ISO 9001:2008, la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios dentro de su organización;
- b) determinar la secuencia y la interacción de estos procesos;
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control de que los procesos sean eficaces.
- d) asegurarse de la disponibilidad de los recursos e información necesaria para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos;
- e) realizar la planeación del seguimiento y medición de los procesos, para su análisis;

- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de sus procesos. (Norma Internacional ISO 9001, 2008)
- g) Un sistema de gestión de calidad se establece, cuando una organización: a) necesita aumentar su capacidad para proporcionar de forma eficaz y eficiente sus productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente; ó b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y reglamentarios aplicables. Alexander S. (2005:3)

Para conocer y demostrar las nuevas posturas el proceso de planeación que se realiza en la Consultoría para la implementación de Sistemas de Calidad, se utilizará como marco de referencia la norma ISO 9001:2008 y se describirán las fases de un proyecto de consultoría en casos reales en los que he tenido la experiencia de participar.

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos miembros de normalización. El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo, ISO 9001, Norma Internacional (2008).

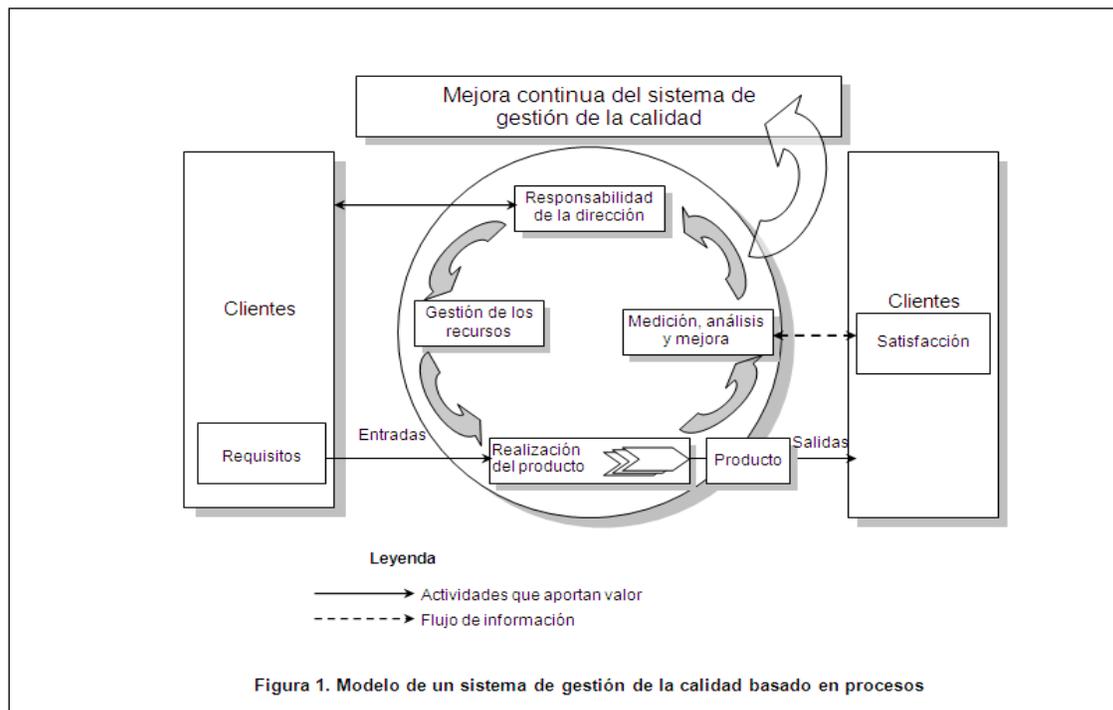
La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

Para la versión en español esta Norma Internacional de gestión y aseguramiento de la calidad, participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los países: México, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, y representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Modelo 5

Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: Norma ISO 9001:2008

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre ellos y enfatiza la importancia de:

- a) Una comprensión y cumplimiento de los objetivos,
- b) Obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso,
- c) y la mejora continua con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Según la norma internacional ISO 9001:2008 en el modelo mostrado puede aplicarse metodología conocida como **“Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”** (PHVA), puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de cliente las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Modelo 6

Ciclo de “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).



Fuente: elaboración propia, con base al modelo PHCA.

2.4 EL ANALISIS FODA DENTRO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

En este capítulo se ha explicado la importancia de la planeación estratégica para la norma ISO 9001:2008, Esta norma dota de los requerimientos que debe poseer una empresa para generar productos y servicios con la habilidad de que satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes al menor costo posible.

Cuenta con 8 secciones, las cuales son:

Sección 1: Objeto y Campo de Aplicación

Sección 2: Referencias Normativas

Sección 3: Términos y Definiciones

Sección 4: Sistema de Gestión de la Calidad

Sección 5: Responsabilidad de la Dirección

Sección 6: Gestión de los Recursos

Sección 7: Realización del Producto

Sección 8: Medición, Análisis y Mejora.

Está compuesta por 136 requerimientos ó “debes” según sus 8 secciones son: Sistema de administración de calidad (13), Responsabilidad directiva (15), Administración de los recursos (5), Elaboración de los productos (67), Medición, monitoreo y mejoramiento (36).

La norma adopta dos apartados específicos para ejecutar la planeación :

1. En el apartado 5.4.2, la planeación del sistema con el fin de cumplir los requisitos planteados para la organización.
2. Y en el 7.1, Planeación de la realización del producto describe que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio.

Para lograr los resultados óptimos, es necesario realizar un análisis FODA que describa de manera más precisa la situación real de la empresa. La importancia de esta herramienta se centra en la eficacia de la gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

El cambio de cultura de una empresa se produce por razones de progreso. La planeación estratégica debe llevarse a cabo desde la perspectiva de la mejora continua y la satisfacción del cliente. Y para lograr estos cambios, se parte desde la Dirección, que

conozca la misión firmemente, y visión del futuro deseado para la empresa, en un tiempo determinado.

A continuación se presentan dos casos de estudio, que explican la aplicación de la planeación y la utilidad real del análisis FODA en el ramo empresarial.

2.5 CASO DE REFERENCIA Y CASOS DE ESTUDIO

Un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 dada mi experiencia en el campo laboral de la consultoría como un planificador territorial, considero para este estudio la planeación estratégica aplicada bajo un enfoque de procesos con el análisis del medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, crea los objetivos que servirán como el eje del progreso y mejora continua de la empresa, así como las estrategias para cumplirlos.

Actualmente la planeación estratégica en las empresas certificadas bajo la Norma ISO 9001:2008, elemento estructurador y mecanismo de cambio para guiar los objetivos de la empresa en un mediano y largo plazo.

Es por eso que propongo dos casos de estudio, el primero es el Grupo BIMBO y el segundo caso el Colegio de Posgrado de la Ciudad de México. En los cuales se han adoptado de forma similar la planeación estratégica y particularmente la herramienta FODA exitosamente para la toma de decisiones internas desde su dirección, colocando la planeación como prioridad en sus procesos de gestión.

CASO DE REFERENCIA: GRUPO BIMBO MÉXICO

A continuación y a manera de referencia se presenta el análisis FODA que realizó el Grupo Bimbo S.A. de C.V. con el objetivo de explicar las ventajas obtenidas a partir del Análisis FODA y la implementación de la Planeación estratégica y su posicionamiento competitivo en el mercado.

Para determinar este posicionamiento de la empresa en el mercado, realizo un estudio FODA, en el cual analizó las fortalezas de la marca, sus debilidades, sus amenazas y sus oportunidades, evaluando las estrategias a implementar en la organización y convertir dichas debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El Grupo Bimbo, es la empresa de panificación y comercialización líder en el Continente Americano. En 2007 sus ventas netas fueron de 72 mil 294 millones de pesos.

Cuenta con más de 5,000 productos y 100 marcas reconocidas, agrupadas en distintas categorías como pan, bollos, galletas, pasteles, pan dulce, productos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería.

Grupo Bimbo está integrado por más de 91,000 colaboradores en 18 países. Cuenta con una de las redes de distribución más extensas en el mundo, con cerca de 34,000 rutas y más de 1 millón de puntos de venta. (Curso de Planeación estratégica, Manquality Consulting, 2011).

Las acciones de Grupo Bimbo cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave de pizarra BIMBO.

A la fecha Grupo Bimbo cuenta con más de 200 procesos certificados bajo los lineamientos del estándar internacional ISO 9002:94 incluyendo todas las variedades de Pan Blanco, Bollería Salada, Tortillas de Harina y Maíz, pastelitos, galletas, botanas, gomas, chocolates, etc.

Cabe destacar que Grupo Bimbo es la primera empresa panificadora de Latinoamérica en recibir estos certificados que reconocen su alta calidad internacional en los procesos industrializados de fabricación de Pan Blanco y Bollería.

El organismo certificador internacional Det Norske Veritas otorgó estos certificados y audita sus operaciones periódicamente (semestralmente) para asegurar su cumplimiento y efectividad.

Por su parte, el American Institute of Baking "AIB" de los Estados Unidos y el Guelph Food Technology Center de Canadá han otorgado certificados de Acreditación HACCP (HACCP es el estándar mundial de seguridad alimentaria) a las plantas de Marínela de Occidente, Bimbo de Occidente y Marinela Norte siendo las primeras panificadoras de América Latina en lograr este difícil estándar de calidad alimentaria.

Todos estos logros partieron de una visión de la Planeación brindada por la alta dirección del grupo, aquí encontramos la importancia de la planeación estratégica en la visión de la empresa ante sus procesos.

Análisis FODA de Grupo Bimbo

Gracias al diagnóstico, al análisis de los datos y sus políticas, se pudieron generar estrategias con altos impactos económicos, comerciales y de posicionamiento nacional e internacional.

Fortalezas:

- Excelente posicionamiento de marca en los mercados en donde participa, líder indiscutible en su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 18 países de América, Europa y Asia, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.
- En México, Bimbo se ha destacado por crear la infraestructura para llegar a un millón de puntos de venta.
- 34 mil rutas garantizan que el producto llegará a tiempo, distribuidas en 17 países del mundo, como Estados Unidos, China, Argentina, Uruguay, Venezuela, Brasil y la República Checa, entre otros.
- Extenso y permanente control sobre la calidad, seguridad, frescura y presentación de sus productos. Todas las variedades de Pan Blanco, Bollería Salada y pastelitos cuenta con 200 procesos certificados bajo los lineamientos del estándar internacional ISO 9002:94
- Grupo Bimbo cuenta con una fuerte cultura organizacional, basada en su ideal de ser una empresa "altamente productiva y plenamente humana." Sus colaboradores realmente se ponen la camiseta, motivados por el sistema de desarrollo personal que promueve la organización.

Debilidades:

- El proporcionar el servicio que Bimbo se ha propuesto para todos sus clientes, hoy está siendo una debilidad, porque los costos para llegar a muchos de ellos son muy altos.

Oportunidades:

- Inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permitan su consolidación operativa.
- La compra más reciente de Bimbo del negocio de panificación de EU de Weston Foods es positiva para Bimbo ya que fortalece su posicionamiento geográfico y comercial, duplicando su participación de mercado en Estados Unidos. (MÉXICO, 7 de febrero de 2009, <http://www.elsemanario.com.mx>)
- Distribución de productos de otras marcas, que no sean competencia interna y que no vayan en contra de su naturaleza, creando rutas "multi marcas", reduciendo la frecuencia de visitas a sus clientes y controlando el tiempo de las mismas, todo esto con un propósito: distribuir de manera rentable.

Amenazas:

- Uno de los principales competidores de Bimbo a nivel mundial es Sara Lee, empresa líder en Estados Unidos que mantiene a 145 mil 800 trabajadores, cuenta con instalaciones en 58 países, les vende a cerca de 180 países y sus ventas totales suman aproximadamente 17 mil 800 millones de dólares, equivalente a unos 199 mil millones de pesos en un año de ventas, sólo comparable con las cinco empresas más grandes de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Una caída en el consumo y la fluctuación en el tipo de cambio pueden afectar la rentabilidad de Bimbo en este 2009, ya que son vulnerables a la devaluación del peso (las importaciones representan cerca del 40% de sus costos generales de bienes vendidos). Sin embargo, Bimbo ya ha cubierto parte de su requerimiento de trigo para el próximo año y probablemente a un precio 20% a 30% por debajo del promedio de este año. Otra noticia favorable es que la más reciente proyección del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) ubica el precio del trigo - insumo que representa 12% de sus costos totales -

en un rango de 6.55 a 7.15 dólares por bushel. Banamex considera que aún y con una devaluación del peso de 20%, los márgenes de Bimbo podrían estabilizarse o inclusive mejorar si los precios de las materias primas disminuyen por 25% o más.

CASO DE REFERENCIA: COLEGIO DE POSGRADO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

A continuación como caso número 2 se presenta otro tipo de análisis del ambiente interno y externo del Colegio de Posgrado de la Ciudad de México, colegio en vías de crecimiento y consolidación, que ha implementado en sus procesos la planeación estratégica para posicionarse competitivamente en el mercado. El FODA realizado al Colegio, aporto un análisis detallado del Colegio y ayudo a determinar donde esta y hacia donde quiere llegar, mediante estrategias comerciales y de desarrollo para cumplir con su misión en su ámbito profesional.

El Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, fue fundado en la Ciudad de México el 29 de Marzo de 1999, por el ahora Rector y el C.P y MAP. Valentín Sosa Lora. Empezando con un muy reducido grupo de alumnos.

El personal está Integrado por profesionales con alta experiencia en las distintas áreas. El plantel principal y su rectoría que actualmente se localizan en Cuautitlán Izcalli Estado de México, alberga alumnos de nivel bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado.

Hoy en día cuenta con más de 70 personas para las áreas administrativas, de operación y directivas y atiende a más de 3800 alumnos y 400 docentes.

Actualmente esta certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 manteniendo un sistema de calidad en sus procesos de servicios escolares, finanzas y servicios en línea. El sistema de gestión de calidad es revisado constantemente por el Rector del colegio y así mismo es coordinado por el un responsable, lo cual compromete a implantarlo y llevarlo al día para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

El Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, tiene como política de calidad o misión: proporcionar servicios educativos en línea colpos on line, cumpliendo con los requisitos legales y de sus alumnos a través de la mejora continua en nuestros procesos educativos.

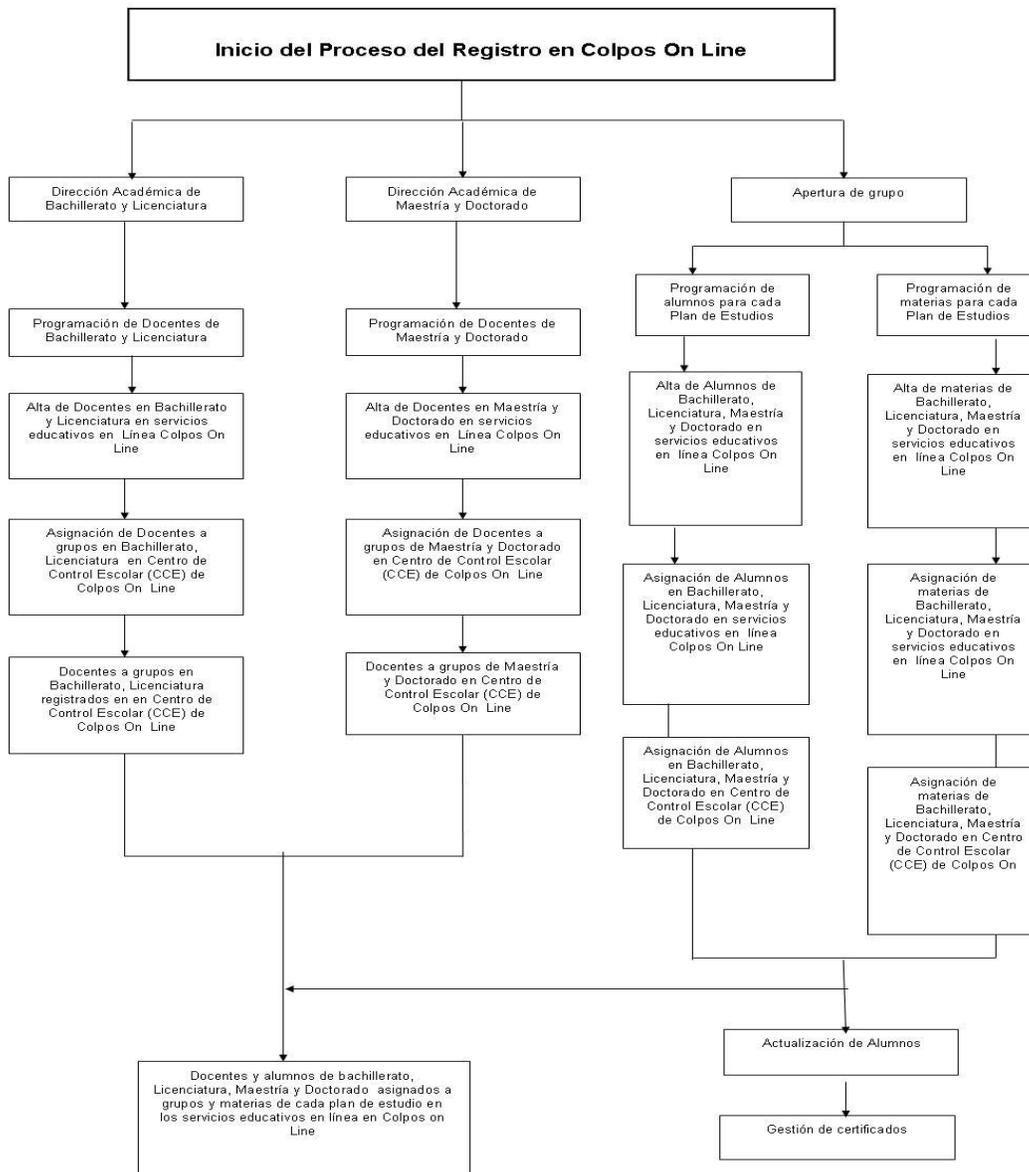
Sus objetivos principales o generales son los siguientes:

- Impartir educación de calidad mediante herramientas tecnológicas en línea de forma efectiva.
- Satisfacción del alumnado al 80%.
- Satisfacer los requerimientos de la SEP en tiempo y en forma al 100%
- Contar con procesos efectivos al 80%.
- Establecer un proyecto de mejora continua anual en el colegio.

Para lo cual el colegio establece, documenta y mantiene su sistema de gestión de calidad y mejora continua en base a la estructura documental que define la Norma ISO: Tener un manual de calidad, Un procedimiento de control de documentos y registros, una lista maestra para el control de los documentos y de los registros utilizados, un procedimiento de auditorías internas, un procedimiento para el servicio no conforme y la toma de acciones correctivas y preventivas.

Modelo 7

Diagrama de proceso del Colegio de Posgrado de la Ciudad de México.



Fuente: Elaboración propia con base a la estructura organizacional de la norma ISO 9000.

Como conclusión, en este caso de estudio, se presento parte del análisis que se realizó, para la implementación del sistema de calidad del colegio, mediante una dinámica de planeación estratégica, particularmente de un diagnóstico estratégico y análisis FODA.

A manera de resumen concluyo y resalto del capítulo diciendo la importancia de aplicar la Planeación estratégica con una herramienta adecuada y practica como lo es el FODA, dentro de las empresas con sistemas abiertos y en constante interacción con su entorno.

Es un hecho que en las últimas décadas se vienen produciendo constantes cambios en la forma de administrar, dividiendo este sector en empresas viejas, administradas tradicionalmente, que se han quedado rezagadas del mercado nacional e internacional. Y la contraparte empresas modernas en sus sistemas de administración, que lograron conjuntar la planeación estratégica y la calidad, logrando con ello, una importante competitividad sostenible, y adaptada a los entornos inestables de la bolsa de valores y las crisis a nivel mundial.

El cambio para dirigir las empresas es un esfuerzo sistemático y cultural para rediseñar el futuro, de tal manera que mejoren sus procesos y se adapten a su medio externo, para lograr el cumplimiento de sus metas y la satisfacción del cliente, proviene primeramente del Director y la calidad en el servicio y el cumplimiento con las expectativas de los clientes son los objetivos principales de estas “empresas modernas” y son un factor trascendental para el desarrollo del país. Por ello, el contar con un sistema de gestión para la calidad es cada vez más importante si se quiere dar respuesta a las exigencias del mercado y de la población.

Los avances son notables y el cambio de visión de estos empresarios, proponen la reflexión de este trabajo, “es la solución de las ciudades retomar las herramientas de planeación estratégica y la calidad para gestionar y controlar el desarrollo de las ciudades”.

Lo cual es el reto en los gobiernos municipales y estatales es un servicio y propuestas en beneficio social, pero sobre todo si se pretende lograr la satisfacción de la población y de los sectores público y privado.

A continuación en el Capítulo 3 describiré más detalladamente los comentarios y conclusiones finales, además de la explicación de mi aporte a esta investigación. Un modelo de FODA para poder aplicarlo por cualquier Planificador Territorial en diferentes casos de estudio del sector público y privado. Y dar fin a este documento de investigación que más que una crítica, propone una solución a los problemas actuales observados en el territorio.

Capítulo 3

CONCLUSIONES FINALES

COMENTARIOS, PROPUESTAS Y MATRIZ FODA FORMULADA

En la últimas dos décadas, los cambios económicos, tecnológicos e informativos a nivel mundial han sido notables, como lo son los procesos de los organismos públicos y privados descentralizados al interior de nuestro país, en el contexto del fenómeno de la Planeación estratégica, ha impactado de manera significativa en la tendencia de la configuración de una nueva dinámica empresarial y territorial.

El objetivo final de este trabajo de investigación es incluir como parte metodológica y de uso para un Planificador Territorial, la herramienta interactiva FODA. Con esta herramienta he demostrado la efectividad de la Planeación Estratégica dentro de las empresas donde desarrolle mi trabajo. La utilidad de este instrumento para un Planificador Territorial es muy grande y desde mi punto de vista como Consultor y Planificador Territorial, podemos hacer análisis más precisos y rápidos dentro del sector privado y público.

Recapitulando, el presente trabajo, considero como hipótesis: la Planeación estratégica empresarial y el análisis FODA aplicada a la planeación de ciudades podría dar mayores resultados efectivos para la toma de decisiones que la actual. Los constantes cambios en el ramo empresarial como territorial son el resultado de creciente complejidad del entorno económico. En este trabajo sostuve que la Planeación estratégica como un proceso de perspectivas múltiples como: técnica, proactiva, administrativo e integrador. Fundamentado en factores sociales u organizacionales, única económicos, empresariales o territoriales. Analizados mediante una herramienta interactiva, metodológica, e infalible para la detección y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de un verdadero diagnóstico estratégico. Denominado Análisis FODA para el desarrollo de una Planeación estratégica y de Calidad.

3.1 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA PARA EL DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CALIDAD

La herramienta que como aporte de mi trabajo de investigación entrego funciona de acuerdo a la filosofía de la técnica FODA y nos permite ejecutar estrategias más adecuadas para el análisis y la toma de decisiones de un Planificador Territorial, por lo cual para sacarle el mayor provecho se requiere de los conocimientos adquiridos por la Facultad de Planeación para su mejor entendimiento.

La matriz parte del análisis de las variables controlables (fortalezas y debilidades), son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas, y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas) son externas y podemos minimizarlas, preverlas o actuar a nuestra conveniencia).

Esta herramienta nos permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas de forma más práctica, rápida y eficaz en la evaluación de las variables.

El análisis de esta base de datos consiste en evaluar las diferentes Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente y las Oportunidades y Amenazas de su entorno externo. Para lo cual parte desde el desarrollo de una misión y visión, objetivos y valores.

El archivo cuenta con señalizaciones de las celdas que únicamente se tienen que llenar, estas se identifican en color amarillo, además de notas indicativas en las celdas que deben llenarse.

La importancia de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva y rápida, en que aspectos del diagnóstico se tiene ventajas respecto a sus debilidades en la situación actual en la que se encuentra el territorio, y en qué aspectos necesita mejorar para poder tomar mejores decisiones. Así como evaluar una Misión, Visión, Objetivos, desde el enunciado más claro, y la calificación de sus requerimientos. Para establecer mejores objetivos y estrategias dentro de un Plan de actividades que también anexo al archivo.

Notas:

- El FODA Interactivo es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual del territorio. El objetivo de esta herramienta es ayudar al Planificador Territorial a diagnosticar para poder pronosticar y decidir con mayor precisión y velocidad de respuesta.
- Es una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes y neutralizar los débiles, además de aprovechar más eficazmente las oportunidades que el entorno brinda y evitar las amenazas que se presentan.
- Los objetivos y las estrategias se establecen con de acuerdo al resultado del cruce de las variables. Con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades de una forma más controlada.

3.2 CONCLUSIONES

La planeación estratégica ha permitido a todo organismo conocerse, evaluarse y conducirse de forma metódica, sistemática y proactiva, ante las necesidades internas y externas a ella, respondiendo a su misión, con el reto de mejorar continuamente. De

acuerdo al análisis realizado en los dos capítulos de esta investigación termino con las siguientes conclusiones, propuestas y recomendaciones.

A pesar de los esfuerzos municipales, estatales y federales para mantener un sistema de planeación eficiente en México, la realidad es que en la actualidad se encuentra rezagada, cortas en las estrategias para el desarrollo que logren re ordenamiento del suelo, con planes cuadrados e inconclusos.

Debido a los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos; las organizaciones públicas y privadas han sido obligadas a cambiar la forma de dirigir su negocio con un nuevo enfoque visto desde la planeación estratégica y la calidad, regido por objetivos y estrategias que aumenten la competitividad y su permanencia en el mercado en un largo plazo. Desde este enfoque, la planeación estratégica se ha adaptado a las necesidades del siglo XXI, y ha sido el principal gestor de las actividades económicas y administrativas en los últimos veinte años.

Es necesario retomar las herramientas de la planeación estratégica como el diagnóstico y el FODA, el uso correcto estas herramientas como en los casos de estudio, al ser utilizados de manera formal, son de verdadera utilidad, condicionando un cambio en la forma de hacer planes para un claro ordenamiento territorial. La Norma ISO 9001:2008 es otra herramienta analizada en el trabajo, con la cual refuerza las estrategias por medio de una manera sistemática y metódica en la empresa, además de un control en el desempeño de sus procesos.

Actualmente sigue persistiendo la planeación escalonada por cada sector, planteando sus propias metas, objetivos, programas, proyectos y acciones a partir

exclusivamente del Plan Nacional de Desarrollo y no a nivel de zonas metropolitanas o regiones. La planeación en México tiene niveles jerárquicos que operativamente obstruyen los mecanismos e instrumentos de control para la evaluación de cada programa del plan.

Los diagnósticos actuales, desprendidos de los planes de desarrollo regionales tienen como objetivo principal el identificar las áreas marginadas con relación a las muy desarrolladas, para clasificar los contrastes ambientales, económicos y sociales, con la finalidad de establecer las estrategias de gestión y superar estas problemáticas, lo cual muchas veces no es así y no se lleva a cabo.

La herramienta FODA al desarrollarse correctamente para el diseño de un plan de ordenamiento pudiera identificar en una cierta área o región de suelo sus problemáticas concretas, sus potencialidades ambientales y socio-económicas y sus principales limitaciones, con la finalidad de establecer vocaciones concretas del suelo y las condiciones óptimas para el desarrollo de actividades económicas, los montos de inversión pública y privada, el desarrollo de infraestructura en cuanto a comunicaciones y transportes y las restricciones legales indispensables para optimizar el uso del territorio en beneficio de sus habitantes.

La siguiente tabla muestra a manera de resumen los resultados de mi experiencia laboral al desarrollar la Planeación estratégica en la iniciativa privada y derivada de la herramienta FODA que desarrollé para un control más preciso de la evaluación de sus variables.

Tabla 4

Razones para implementar la planeación estratégica.

PLANEACIÓN	MISIÓN Y VISIÓN	HABILIDADES	FODA	RECURSOS	ORGANIZACIÓN	“EL CAMBIO OCURRE”
	Misión y visión	Habilidades	FODA	Recursos	Organización	Nos da falsos comienzos.
Planeación		Habilidades	FODA	Recursos	Organización	Crea esfuerzos dispersos.
Planeación	Misión y visión		FODA	Recursos	Organización	Crea ansiedad o impotencia para cumplir con los objetivos por el descocimiento.
Planeación	Misión y visión	Habilidades		Recursos	Organización	Cambio nulo o lento por el impacto descentralizado
Planeación	Misión y visión	Habilidades	FODA		Organización	Surge frustración por parte del Planificador Territorial, por no poder ejercerla.
Planeación	Misión y visión	Habilidades	FODA	Recursos		Existe poca Responsabilidad de parte de los responsables y las máximas autoridades.

Fuente: Elaboración propia con base al aporte de este estudio.

Hace falta mecanismos más concretos para la planeación regional, los esquemas para el desarrollo del ordenamiento territorial, ya que los propuestos, en la práctica no están planteando estrategias concretas para el desarrollo de acciones.

Podemos dar de manera afirmativa la hipótesis planteada, en el supuesto que a partir de la evolución de los modelos económicos de los últimos cien años en el mundo, se ha generado un acelerado ritmo de especialización del sector industrial y comercial en

nuestro país; propiciando en las últimas décadas la desaparición de los mercados tradicionales y forzando a los gobiernos y empresarios a desarrollar la calidad en todos sus procesos y servicios de las actividades económicas y administrativas de nuestras ciudades.

Por eso considero necesario implementar la matriz FODA para mantener y mejorar la Planeación estratégica dentro de las Administraciones Públicas y privadas, basado en fundamentos en la Planeación estratégica y de Calidad para ser implementado con los Nuevos Planificadores Territoriales para el desarrollo de las nuevas ciudades.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, Servat, Alberto, (2005): *Calidad Metodología para documentar el ISO 9000 versión 2000*, Naucalpan Estado de México, Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- BECERRIL, Sánchez Teresa, (2006): *TESIS Técnicas Generales en la Administración pública: caso de estudio Dirección de Tránsito del Estado de México, 1993-2003*. Estado de México, El Colegio Mexiquense.
- CANTÚ, Delgado, Humberto, (2006): *Desarrollo de una cultura de Calidad*, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2002): *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia, Editorial McGraw-Hill Colombia.
- FRED, R. David, (1994): *Strategic Management 4a edición*, Editorial Prentice Hall.
- FERNANDEZ, Güell, Jose Miguel, (2006): *Planificación estratégica de ciudades*, 2ª edición España, Editorial Reverte.
- HASS, Endersheim, Elizabeth ,(2004): *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- ISO 9001, Norma Internacional (2008): *Norma internacional de estandarización para la Calidad*, Secretaria Central de ISO, Ginebra, Suiza, Cuarta edición 2008-11-15.
- KOONTZ, H. Wehrich, (1998): *Administración una perspectiva global*, 11ª edición, México, Mc-Grawhill.
- KENICHI, Ohmae, (1994): *La mente Estratega*, Atizapán de Zaragoza, Estado de México, McGraw-Hill.
- PINTO, Villatoro Roberto (2000): *Planeación Estratégica de capacitación empresarial*, Atizapán de Zaragoza, Estado de México, Editorial McGraw-Hill.

- REYES Ponce, Agustín, (2001): *Administración de Empresas*. Teoría y práctica 1ª Parte.
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, (2006): *Administración con enfoque Estratégico*, México, D.F., Editorial Trillas
- RUIZ Chiapeto, Crescencio, (1999): *La economía y las modalidades de la Urbanización en México: 1940-1990*, Economía, Sociedad y Territorio, enero-junio, vol. II, número 5, el Colegio Mexiquense, A.C. Toluca Estado de México.
- SCHMELKES, Corina, (2000): *Manual para la presentación de ante proyectos e informes de investigación (Tesis)*, México: centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en educación Técnica (CIIDET), Oxford University Press.
- STEPHEN, P. Robbins, (1994): *Administración, teoría y práctica cuarta edición*, México, PHH Prentice Hall Inc.
- UNIKEL, Luis, (1976): *El Desarrollo Urbano de México*. México Distrito Federal: El Colegio de México
- VENTURA Victoria, Juan, (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, España, 2ª Edición, Editorial Paraninfo

CURSOS Y CAPACITACIONES PERSONALES:

- Citla Manquality Seyer (2005) Curso de Planeación estratégica la base del éxito
- GL Germy Loyds (2010) Herramientas Empresariales
- Manquality Consulting (2008) Curso de Gestión de la Planeación Estratégica
- Manquality Consulting (2009) Curso de Balanced Scorecard

DIRECCIONES DE INTERNET:

- Degerencia.com (2010)
http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

- Fátima Jackeline Amador Posadas, Elprisma.com (2010), Portal para investigadores y profesionales fatima_amador_posadas@yahoo.es
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/
- Madrigal Uribe, Delfino (Sin fecha): LOS PROBLEMAS COYUNTURALES DE LA PLANEACIÓN EN MÉXICO Y SU IMPACTO EN LA SUSTENTABILIDAD Y EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL, Publicaciones UAEM,
www.uaemex.mx/plin/psus/rev5/e03.html
- Monografias.com, (2010)
- MARTÍN Pérez, Carlos (2010): El gran juego, descarga de internet, <http://descarga-gratis-libros.com/el-gran-juego-carlos-martin-perez>
- MENDIOLA A. (2010): Guía de la calidad , S.L. La salceda 7, obtenida el 29 de enero de 2009. <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php?op=16>
<http://es.scribd.com/doc/2537086/LECTURA-15>
- El semanario, (2010)
(MÉXICO, diciembre 22, 2008, recuperado el 7 de febrero de 2009,
http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=13876)
- Serguei Alejandro Martín
<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
- Planeación estratégica, (2014)
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo5.pdf