



Universidad Autónoma del Estado de México

---

Administración 2017 - 2021

Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario Nezahualcóyotl  
Licenciatura en Comercio Internacional

Unidad de aprendizaje  
Taller de Planeación Estratégica

Dr. Raúl Gustavo Acua Popocatl  
Profesor Tiempo Completo

Material Didáctico (Diapositivas)  
Septiembre 2017



## Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

**Dr. Alfredo Barrera Baca**  
**Rector**

**Secretaria de Docencia**

**Mtra. María Estela Delgado Maya**

**Secretario de Investigación y Estudios Avanzados**

**Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz**

**Secretario de Rectoría**

**Dr. Luis Raúl Ortiz Ramírez**

**Secretaria de Difusión Cultural**

**Dr. José Edgar Miranda Ortiz**

**Secretaria de Extensión y Vinculación**

**Mtra. Jannet Valero Vilchis**

**Secretario de Administración**

**Mtro Javier González Martínez**

**Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional**

**Dra Gabriela Fuentes Reyes**

**Abogado General**

### **DIRECTORIO DE LA UAP-NEZAHUALCÓYOTL**

**Mtro. Cuauhtemoc Hidalgo**

**Coordinador**

**Dr. Darío Ibarra Zavala**

**Subdirector Académico**

**Lic. Ramón Vital Hernández**

**Subdirector Administrativo**

**Dra. En C.S. María Luisa Quintero Soto**

**Coordinadora de Investigación y Estudios Avanzados**

**Lic. Víctor Durán**

**Coordinador de Planeación y Desarrollo Institucional**

**Dr.**

**Coordinador de la Licenciatura en Comercio Internacional**



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

### Presentación y Guión Explicativo:

La Unidad de Aprendizaje Investigación de Taller de Planeación Estratégica, corresponde al séptimo semestre la Licenciatura en Comercio Internacional y busca que el alumno utilice las herramientas de la alta dirección para elaborar el plan estratégico de una empresa, planteando escenarios a futuro en un ambiente de negocios con cambios constantes que crean incertidumbres.

Las dispositivas aquí presentadas, corresponden a los tópicos resaltados con negritas en el temario oficial de la unidad de aprendizaje.

El temario es más amplio de lo que se abarca en las presentes diapositivas, lo cual permite espacio para que los alumnos desarrollen por su cuenta, siguiendo el modelo de estas presentaciones, los tópicos restantes.

El objetivo de la información que aquí se presenta es guiar a los alumnos en la formulación de los objetivos y las acciones empresariales que deben incluirse en el plan.



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

1 Antecedentes de la planeación estratégica

**2 Conceptos proceso y fases de la planeación estratégica**

2.1 Tendencias y Factores.

**2.2 Visión, Misión y Objetivos. Desarrollo de reglas de negocios.**

2.3 FODA

2.4 Temas críticos.

2.5 Niveles y componentes de estrategias

**2.6 fases de la planeación**

3 La Organización, su estructura .y diagnóstico.

4 Selección de estrategias según Escenarios

5 Inteligencia de Negocios

6 Medición del Desempeño

7 Evaluación y control estratégico



Universidad Autónoma del Estado de México

---

Administración 2017 - 2021

## Objetivo de la unidad de aprendizaje:

Este Taller tiene el propósito de entrenar a los participantes en el modelo de Planeación Estratégica conociendo la importancia y los beneficios de la planeación estratégica, así como la metodología para la formulación, selección, implementación y evaluación de estrategias, las cuales deben servir de base para el establecimiento de programas y metas de trabajo con la metodología apropiada, además de desarrollar habilidades gerenciales en planeación y formulación estratégica para que se apliquen los métodos en la organización con el fin de que coadyuven a que las empresas sean más competitivas

# Planteamiento de los objetivos en el plan estrategico

- El plan estrategico de una empresa es un conjunto de objetivos y acciones a mediano y largo plazo que las empresas se trazan para mantener o incrementar su competitividad en un sector especifico de la economia nacional o internacional.
- 11 son los pasos que abarca la metodologia para elaborar el plan, la elaboracion de los objetivos del plan, y las acciones para alcanzar dichos objetivos son el paso 6 y 7 de esta metodologia propuesta.

**METODO DE  
PLANEACION**

**METODO EVALUACION  
DE RESULTADOS**

**INVESTIGACION  
DE MERCADO**

**6**

**DETERMINACION  
DE PRESUPUESTOS**

**ANALISIS  
F.O.D.A.**

**ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL**

**FORMULACION  
DE ESCENARIOS**

**MISION  
EMPRESARIAL**

**VALORES  
EMPRESARIALES**



**ACCIONES  
A SEGUIR**

**PLANTEAMIENTO  
DE OBJETIVOS**



**METODO DE PLANEACION**

**METODO EVALUACION DE RESULTADOS**

**INVESTIGACION DE MERCADO**

**DETERMINACION DE PRESUPUESTOS**

**7**

**ANALISIS F.O.D.A.**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**FORMULACION DE ESCENARIOS**

**MISION EMPRESARIAL**

**VALORES EMPRESARIALES**

**ACCIONES A SEGUIR**

**PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**



- En relacion con los criterios que deben reunir los objetivos en su planteamiento, 10 de ellos son recomendables tenerlos en cuenta...

# CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS

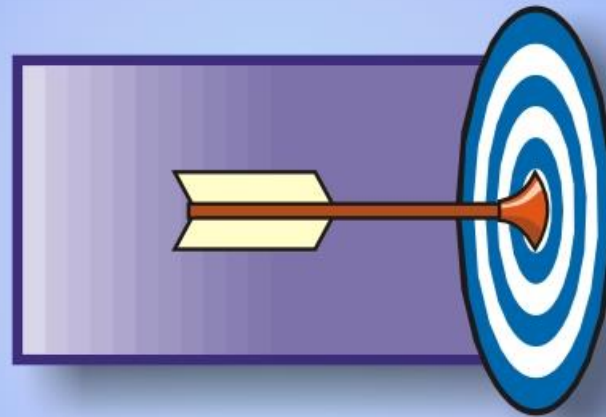
CONVENIENTES

FLEXIBLE

MESURABLES

MOTIVADOR

FACTIBLES



COMPRENSIBLE

RELACION

OBLIGACION

ACEPTABLES

PARTICIPACION

# CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS

## CONVENIENTES



- Deben apoyar los propósitos y misiones básicas de la empresa.
- Objetivos que no cumplen propósitos son improductivos, los que se oponen al propósito son peligrosos.

## FLEXIBLE



- Debe existir un margen de maniobra para modificarlo en caso de que surjan contingencias
- Deben establecerse en términos concretos, definiendo lo que se espera que ocurra y cuando se alcanzara el propósito.

## MESURABLES



- Solo estableciéndose en términos concretos, es posible medir que tanto la empresa se está acercando a él.

# CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS



- Debe reflejar de forma realista lo que se espera que puede suceder en la rama industrial, los factores internos de la empresa, y demas consideraciones externas.



- Se deben establecer en palabras sencillas y entendibles, los objetivos mal entendidos son la causa principal por la cual no se alcanzan las metas del plan estrategico.



- Los objetivos inalcanzables para las personas no son motivadores, ni son logrados facilmente.
- Los objetivos motivadores, sin embargo, no son faciles de alcanzar.

# CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS

OBLIGACION



- Una vez definido el objetivo, debe convertirse en una obligación por parte de los empleados y directivos alcanzarlo.

RELACION



- Los objetivos deben estar relacionados con los propósitos generales de la empresa.
- Deben estar relacionados con las funciones de la alta dirección.
- Deben estar vinculados con las funciones de cada una de las unidades de la empresa.

ACEPTABLES



- Los objetivos son más fáciles de alcanzar si son aceptados por las personas dentro de la firma, con los valores, los costos, el tiempo, la participación en el mercado y las utilidades

# CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS



- Es muy conveniente abrir la definicion de los objetivos a la participacion de cada vez mas personas, sobre todo cuando la empresa es grande.
- Esta demostrado que cuando las personas participan en la elaboracion de los objetivos, estan mas motivados para alcanzarlos.

# METODOS PARA LOS OBJETIVOS

IMPRESA PREOCUPADA  
POR EL VOLUMEN Y  
POCO INTERESADA EN LA CALIDAD

## Ejemplos de objetivos

Modificar en los próximos 5 años el posicionamiento actual de la imprenta para orientarla más al segmento de la calidad alta, e ir abandonando progresivamente el segmento de las impresiones rápidas y baratas, adquiriendo tecnología y capacitando a los empleados



# METODOS PARA LOS OBJETIVOS

TALLER DE REPARACIONES  
ELECTRICAS QUE OFRECE  
TODA CLASE SERVICIOS  
SOLO A UNA COLONIA

## Ejemplos de objetivos

Mantener y reforzar el posicionamiento del taller de reparaciones en los siguientes 4 años, para ubicarlo como un centro especializado en los sistemas eléctricos para casa y oficina.






# METODOS PARA LOS OBJETIVOS

CENTRO DE COPIADO Y  
VENTA DE ARTICULOS  
DE PAPELERIA

## Ejemplos de objetivos



Modificar en los siguientes 3 años el posicionamiento del centro del copiado, adquiriendo impresoras y PC's para transformarlo en un centro de reproduccion ofreciendo servicios integrales

# METODOS PARA LOS OBJETIVOS

TIENDA DE VENTA DE  
COMPUTADORAS PERSONALES

## Ejemplos de objetivos

Modificar en los siguientes 4 años el posicionamiento actual de la tienda de venta de computadoras personales para convertirlo en un centro de desarrollo de software diseñados a la medida de la pequeña empresa



- En relacion con las acciones que se elaboran para poder alcanzar los objetivos del plan, 11 criterios deben considerarse...

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

- Las acciones son actividades específicamente definidas en el plan estratégico encaminadas a poner en práctica la estrategia de la empresa, y a lograr los objetivos y metas establecidos en el plan.
- Son de carácter operativo y táctico.
- Su definición e instrumentación dependen en buena parte de los gerentes.
- Frecuentemente involucran una secuencia lógica en su instrumentación
- Definen el QUIEN, el QUE y el CUANDO del plan estratégico

# RECURSOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

## ALIANZAS ESTRATEGICAS

PERSONAL

DINERO

CAPACITACION

TIEMPO

TECNOLOGIA

ESPACIO FISICO

APOYO DE OTROS DEPTOS

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



Objetivos



Organización



Descripción



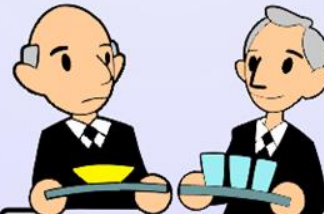
Medibles



Comprensión



Capacitación



Personal



Secuencia



Presupuesto



Factibilidad

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



# Valores



Organización



- Debe existir forzosamente una estrecha relación entre las actividades definidas en el plan de acción, y los valores de la empresa. Si existe contradicción entre unos y otros, no tuvo razón de ser haber planteado antes los valores empresariales

Presupuesto

Factibilidad

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



## Objetivos



Organización



- Los objetivos estratégicos de la empresa nunca deben ser perdidos de vista cuando se formulan las acciones. Debe existir siempre una estrecha relación entre las actividades planeadas y los objetivos.

Presupuesto

Factibilidad



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



Organización



Organización

- Es pertinente conocer si las acciones programadas para el plan estratégico ameritan una reorganización de la empresa, definiendo lo que cada departamento debe hacer para conseguir los objetivos.



Descripción

Capacitación



Presupuesto

Objetivos

Motivos

Motivos

Motivos

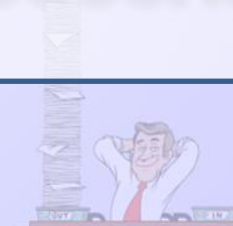
Personal

Personal



Comprensión

Secuencia



Factibilidad

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

Valores



Descripción



Organización



- Las acciones deben describir con claridad lo que se espera que cada miembro de los recursos humanos de la empresa deberán hacer en el plazo anticipado.

Presupuesto



Personal



Factibilidad



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

Valores



Medibles



Organización



- Los resultados de las acciones deben tener el atributo de poder medirse bajo criterios, de preferencia, numéricos, éstos nos permitirán identificar en qué fase del plan nos encontramos, y cuánto falta para alcanzar las metas.

Presupuesto



Factibilidad



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



Comprensión

Objetivos

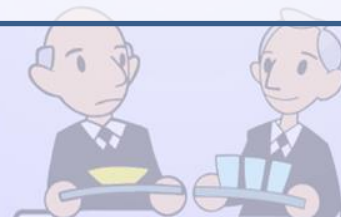


Organización



- Las actividades deben ser sencillas de describir y de entender por parte del personal y los gerentes.

Capacitación



Personal

Secuencia



Presupuesto



Factibilidad

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



## Capacitación



Organización



Objetivos



Comprensión

- Es necesario anticipar si para realizar las acciones del plan se requerirá tecnología nueva, y nueva capacitación para los empleados.

Descripción

Medios

Capacitación



Personal



Secuencia



Presupuesto



Factibilidad

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



- Del mismo modo, es relevante anticipar si la empresa requerirá nuevo personal y gerentes, y si cambiara el método de reclutamiento



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



## Secuencia

- Es recomendable que se describa una secuencia en el curso de las acciones, señalando adecuadamente cuales acciones se llevarán a cabo y en qué orden.

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO



Valores



Presupuesto



Organización



Objetivos



Comprensión

- Prácticamente cualquier acción a seguir requiere de recursos y presupuesto, a partir de definir las acciones la empresa tendrá un idea muy clara del tipo de recursos y el presupuesto necesario para alcanzar las metas.

Capacitación

Medidas

Secuencia

Personal

Presupuesto

Factibilidad



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

Valores



Factibilidad



Organización



- Al igual que los objetivos, las acciones deben ser factibles de realizar.

Capacitación



Medibles



Secuencia



Presupuesto



Personal

Factibilidad



# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

## Preguntas que deben hacerse durante la definición de las acciones

- ¿Estas acciones realmente abordan los aspectos fundamentales del problema?
- ¿Cuáles son las posibles consecuencias de su instrumentación?
- ¿Cuál es la probabilidad de que tengan éxito?
- ¿Qué tanto depende el plan estratégico del cumplimiento de estas acciones?
- ¿Será necesario tener acciones alternativas?
- En qué tiempo veremos los primeros resultados, y los resultados completos?

# ATRIBUTOS DE LAS ACCIONES EN EL PLAN ESTRATEGICO

Consecuencias de algunas acciones planeadas:

- Modificación a los métodos de reclutamiento
- Reestructuración de la empresa
- Alteración de los sistemas de pago y bonificación
- Transformación de los horarios de trabajo
- Modificación de los mecanismos de supervisión, control y medición de resultados
- Alteración de las relaciones entre gerentes y empleados

# Ejemplos de acciones, caso empresa General Mills

# OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN LA DECADA DE LOS 60s

Para alcanzar la meta de la **internacionalizacion** (pensada en primer lugar a traves de la venta de sus productos en el Reino Unido) la empresa llevo a cabo 4 acciones basicas:

- Concentrarse en el mercado de los aperitivos
- Comprar sistemas de distribucion de alimentos en el extranjero.
- Construir en el extranjero una planta productora de alimentos que produjese alimentos que no fueran prontamente perecederos, ademas de contar con almacenes para su distribucion, y
- Comprar empresas internacionales del ramo.



.....  
GENERAL MILLS



# OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN LA DECADA DE LOS 60s

- A pesar de sus objetivos estrategicos, la empresa fracaso en el Reino Unido debido a dos razones:
  - 1) Pocos canales de distribucion abiertos por la empresa
  - 2) Restricciones en el Reino Unido en el uso de preservativos en los alimentos, los cuales comprometieron el nivel de calidad en el proceso de endulzado de los cereales de la empresa



.....  
GENERAL MILLS



# Bibliografía

- \* La Dirección Estratégica En La Práctica Empresarial (2da. Ed.) México) Ansoff, Igor H. Addison Wesley, Iberoamérica 1997.
- \* El Proceso Estratégico; Conceptos, Contextos y Casos (2da. Ed. México) Mintzberg Henry y James B Quinn. Prentice Hall 1995.
- \* Ventaja Competitiva. Creación de un Desempeño Superior. Porter Michael E. (12ava. Ed. México CECSA 1996).
- \* La Gerencia En Tiempos Difíciles. Druker, Peter. (El Ateneo, Quinta edición). Complementaria
- \* Administración (3era ed.). Hampton, David. México; McGraw-Hill.
- \* Koontz Harold y Heinz Weihrich. Administración, Una Perspectiva Global (10 ed. México) McGraw Hill 1994.