

FUNDACION CENTRO DE INVESTIGACIONES
- FUCIE -
ARTESANIAS DE COLOMBIA



MODULO DE PLANEACION ESTRATEGICA

San Juan de Pasto
1996

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS

1. CONCEPTO PLANEACION ESTRATEGICA
2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
3. PLAN LOGISTICO DE LA ESTRATEGIA
4. COMO SE LLEVA A CABO EN LA PRACTICA UNA PLANEACION ESTRATEGICA.
5. CONSENSO INICIAL RESPECTO A LA DESICION DE EMPRENDER UN PLAN ESTRATEGICO.
6. VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.
7. COMO INICIAR Y CULMIMAR CON EXITO UNA PLANEACION ESTRATEGICA.
8. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
9. MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO.
 - 9.1. IDENTIFICACION INTTTUCIONAL
 - 9.1.2 Misión Histórica:
Ejercicio
 - 9.2 ANALISIS EXTERNO (ENTORNO DE LA INSTTTUCION)
 - 9.2.1 El Macroambiente:
 - 9.2.1.1 Entorno Demográfico:
 - 9.2.1.2 Entorno Económico:
 - 9.2.1.3 Entorno Social:
 - 9.2.1.4 Entorno Político:
 - 9.2.1.5 Entorno Cultural:

- 9.2.1.6 Entorno Jurídico:
- 9.2.1.7 Entorno Tecnológico:
- 9.2.1.8 Entorno Ecológico:

- 9.2.2 El Ambiente
 - 9.2.2.1 Competidores en el Sector Oficial:
 - 9.2.2.2 Competidores del Subsector Privado:
 - 9.2.2.3 Competidores de la Misma Modalidad Productiva:
Ejercicio

- 9.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO
 - 9.3.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.
 - 9.3.1.1 La Planeación.
 - 9.3.1.2 La Organización.
 - 9.3.1.3 La dirección.
 - 9.3.1.4 La Evaluación y Control.
 - 9.3.2 Análisis de la Cultura Organizacional.
 - 9.3.3 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa.
 - 9.3.3.2 Gestión Administrativa.
 - 9.3.3.3 Gestión de servicios y Mantenimiento
 - 9.3.3.4 Gestión de Recursos Humanos.
Ejercicio

- 9.4 ANALISIS ESTRATEGICO
 - 9.4.1 Conclusiones del Análisis Externo.
 - 9.4.2 Conclusiones del Análisis Interno.
 - 9.4.3 Reflexiones Previas a la Formulación del Plan Estratégico.

- 9.5 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO
 - 9.5.1 Reformular la Misión.
 - 9.5.2 Objetivos Corporativos.
 - 9.5.3 Estrategia Corporativa.
 - 9.5.4 La Estructura Organizacional.
Ejercicio

- 9.6 FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO

- 9.6.1 La Motivación y Eliminación del Factor R.C. (Resistencia al Cambio).
- 9.6.2 Los Programas y Proyectos.
- 9.6.3 Las Técnicas.
- 9.6.5 Los Procedimientos.
Ejercicio

- 9.7 CONTROL Y EVALUACION
- 9.7.1 Areas Claves de Gestión.
- 9.7.2 Indicadores Para la Evaluación.
- 9.7.3 Los Stándares de Evaluación.
- 9.7.4 La Retroalimentación.
Ejercicio
Taller 12

BIBLIOGRAFIA

LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es una disciplina nueva dentro de la Ciencia Administrativa que tiene sus conceptos propios, sus técnicas particulares y herramientas específicas, es decir, tiene identidad propia, lo que justifica su estudio, estemos o no de acuerdo con ella. Además si ha dado resultado con la empresa privada, porque no intentar su aplicación en la empresa pública?.

Ackoff considera que la "Planeación Estratégica es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo".

Si existen personas que consideran que el futuro ya está determinado, no hay nada que hacer, simplemente hay que esperar que llegue, a ver que nos trae y como nos va, pero el futuro no está determinado, según Michel Godet "el futuro depende de la acción del hombre", entonces lo que debemos aprender es a diseñar el futuro y ese futuro girará necesariamente en torno al conocimiento de las estructuras de poder que no son otra cosa, sino la capacidad que tiene el hombre de influir sobre los demás.

Existe como lo afirman varios autores una "recionalidad limitada", donde se puede considerar que el hombre recibe la influencia del medio que lo rodea pero que, así mismo, puede incidir en su transformación porque existe un espacio importante para la libertad y la acción.

La vida de una Institución la determina una "acción colectiva" y éste fenómeno no es otra cosa que la acción organizada del hombre, llevada a cabo por los diferentes "actores sociales". Claro está que en la acción colectiva, como en todo fenómeno social existe una parte apreciable de incertidumbre, con respecto a la evolución del fenómeno.

Los actores que son grupos de hombres en ejercicio de su libertad, no siempre obran como deberían obrar, es decir, anteponiendo el bien general al bien particular. Una cosa es lo que "deberían hacer" y otra lo que "hacen" en la realidad. El "ser" difiere del "saber ser".

En razón de lo anterior, el futuro irá a depender en gran medida, del enfrentamiento que se ejerce en la realidad diaria, de la confrontación de poderes. De allí la importancia de conocer la estructura del poder y conocerla es lograr penetrar en la conducta humana, lo que nos permite establecer las acciones que podemos llevar a cabo conociendo las cartas de los demás. Todo depende de nuestro ingenio y nuestra audacia para lanzar las cartas y aprovechar la ventaja comparativa que representa conocer el juego de los demás.

Un modelo para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico.

Existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un plan de desarrollo estratégico, se diferencian entre si en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica.

Un modelo puede ser el siguiente:

PLANEACION ESTRATEGICA

OBJETIVOS

- 1- Ampliar los conocimientos de Planeación Estratégica en la administración de situaciones y problemas específicos del sector artesanal.
- 2- Analizar y comprender el entorno general de una empresa artesanal entendida como organización; para conocer las condiciones y situaciones que la afectan de manera significativa; aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas.
- 3- Estudiar la dinámica del sector social donde se desenvuelve la empresa artesanal; para conocer la naturaleza y composición del medio ambiente.
- 4- Diagnosticar y evaluar la situación interna de la empresa artesanal; con el objeto de determinar la capacidad operativa y de gestión.
- 5- Desarrollar un Plan Estratégico en la empresa artesanal como modelo de acción.
- 6- Desarrollar un Plan Operativo y dirección en las áreas básicas de la organización empresarial
- 7- Desarrollar sistemas de seguimiento y control de gestión en proyectos estratégicos de la empresa artesanal.

1. CONCEPTO PLANEACION ESTRATEGICA

Es un método destinado a facilitar tanto a los entes públicos como a las empresas sin ánimo de lucro y a las comunidades, la posibilidad de reaccionar en forma oportuna y efectiva frente a nuevas situaciones.

El punto clave de la Planeación Estratégica es la organización, con sus mandatos y estatutos, su misión, objeto social, sus servicios correlacionando con la composición de costos, gastos, financiación, administración organigrama o esquema organizacional. Así la Planeación Estratégica la emplean originalmente las organizaciones, grandes, pequeñas, medianas, en nuestro medio el microempresario, el artesano como expresión de la organización.

La Planeación Estratégica debe ser un esfuerzo disciplinario, sujeto a un esquema dirigido a generar decisiones y acciones fundamentales capaces de moldear la naturaleza, la orientación y el manejo de las actividades de cualquier tipo de organización y dentro de los límites legales.

A nivel de legalidad, requisitos, estructura Junta Directiva o el organismo que represente a la empresa.

2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Inicialmente identifiquemos que la estrategia es la clave de la organización; es el patrón de los objetivos, políticas, programas, acciones, decisiones y asignaciones de recursos mediante los cuales se define la esencia de la empresa.

El planteamiento de una estrategia efectiva y los procesos destinados a ponerla en práctica se deben trabajar en tres frentes.

El de la Retórica - bagaje conceptual

El de la opción - alternativa

El de la acción - ejecutar

Además toda clase de Estrategia Efectiva debe satisfacer diversos criterios y someterse a varias condiciones.

Debe ser técnicamente viable - Realizable

Políticamente aceptable para los empresarios

Guardar consistencia con la filosofía y valores de la entidad

3. PLAN LOGISTICO DE LA ESTRATEGIA

Identificación de alternativas, sueños o visiones viables en la solución de coyunturas estratégicas.

Concentración en las barreras que obstaculizan la realización de lo anterior, en lugar de enfocar la atención en línea recta hacia su realización.

Elaboración o solicitud de propuestas importantes para alcanzar los objetivos, eliminando los impedimentos ya detectados.

Identificar las acciones a corto, mediano y largo plazo para desarrollar las propuestas.

Preparación de un programa de trabajo a mediano plazo (6 meses) con el objeto de poner en práctica las acciones.

Pero ante todo se debe constituir un ente primordialmente ético, moral y legal; y obrar como tal desde cualquier punto de vista.

4. COMO SE LLEVA A CABO EN LA PRACTICA UNA PLANEACION ESTRATEGICA.

El principal requisito es la celebración de reuniones y debates orientados a que todo elemento clave en la toma de decisiones ya sea administrador, Gerente,

Cabeza de taller pueda determinar exactamente lo que en verdad es importante para la empresa.

Aquí se utiliza un método racionalmente estructurado para identificar y solucionar los mayores cuellos de botella de la entidad.

En la celebración y participación de reuniones y debates, radica precisamente la gran innovación introducida por la Planeación Estratégica; que termina con el régimen de manejo tradicional de empresas como en la autoridad e imposición de criterios, sin consulta y análisis de ambientes: (proceso de Planeación Estratégica).

5. CONSENSO INICIAL RESPECTO A LA DECISION DE EMPRENDER UN PLAN ESTRATEGICO.

La concertación para iniciar el proceso abarca los siguientes aspectos.

El propósito de emprender el esfuerzo.

Las etapas más convenientes y prioritarias para ejecutar el proceso.

El formato o esquema del proceso a desarrollar depende de la modalidad del servicio o proceso productivo.

La prioridad y sincronización de los respectivos informes.

El papel, la función y asignación de los miembros del comité coordinador del Plan Estratégico.

El compromiso de recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para efectuar el intento.

6. VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

En la actualidad tanto las empresas del gobierno como las organizaciones sin ánimo de lucro, las microempresas comienzan a reconocer la utilidad de la Planeación Estratégica.

Tanto la persona que está al frente de la organización, propietario, gerente, representante como la organización están en capacidad de:

Pensar estratégicamente

Clarificar su próxima orientación

Tomar las decisiones presentes a la luz de las consecuencias futuras.

Desarrollar una base coherente para defender las decisiones que se tomen.

Ejercer discreción y autonomía en las áreas de control sujetas en la organización.

Resolver problemas y coyunturas de la entidad.

Mejorar el desempeño general; en recursos existentes

Salvar y solucionar circunstancias de contingencia que se presenten en la empresa artesanal.

Perfeccionar experiencia, pericia y trabajo de equipo.

Sin lugar a dudas que los resultados se obtienen cuando existe pleno convencimiento del elemento clave de la institución con poder decisivo. El gerente, el motor, el guía, el líder que dedique tiempo y atención a los recursos necesarios para hacerla funcionar.

7. COMO INICIAR Y CULMINAR CON EXITO UNA PLANEACION ESTRATEGICA.

Los casos que se presentan de éxito y resultados no son aislados, han sido fruto de convencimiento del líder y guía del proceso. En ese caso lo mínimo que debe tener a mano una organización se puede resumir en los siguientes aspectos.

Gestores y patrocinadores en cargos de poder de decisión que los faculte para legitimar el proceso.

Un verdadero líder o "campeón" capaz de impulsar el esfuerzo hasta el final - convencido.

Un buen equipo táctico de trabajo.

La certeza de que será preciso afrontar desorganización, objeciones, interrupciones y demoras.

Animo dispuesto a mostrar flexibilidad respecto a lo que en realidad constituye y explica el sentido de un plan estratégico.

La habilidad de buscar armonía entre la información y el elemento humano, alrededor del punto clave sujeto a discusión, debate y decisión.

Finalmente buena voluntad, capacidad de amoldarse al proceso de planeación, involucrando la parte humana, física y tecnológica.

Queremos recalcar en el módulo, la necesidad de diferenciar los criterios empleados para juzgar la efectividad del proceso; no puede ser una copia exacta de empresas públicas, privadas, microempresas artesanales y demás porque el elemento es racionalidad individual, beneficio, lucro, frente a la colectividad y beneficio del sector público.

8. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Desarrollo de un consenso inicial respecto a la decisión de emprender un plan estratégico.

Identificación y clasificación de mandatos.

Esclarecimiento y desarrollo de la misión y sus valores.

Evaluación del ambiente externo.

Evaluación del ambiente interno.

Identificación de coyunturas y salidas estratégicas qué - cómo - donde - cuándo - cuánto - quién.

Desarrollo de las estrategias

Descripción de la organización proyectada en el futuro.

Con el sólo hecho de seguir aumentando la importancia ya reconocida de la planeación estratégica plantea un gran interrogante: ¿Qué o quien es un planificador estratégico?

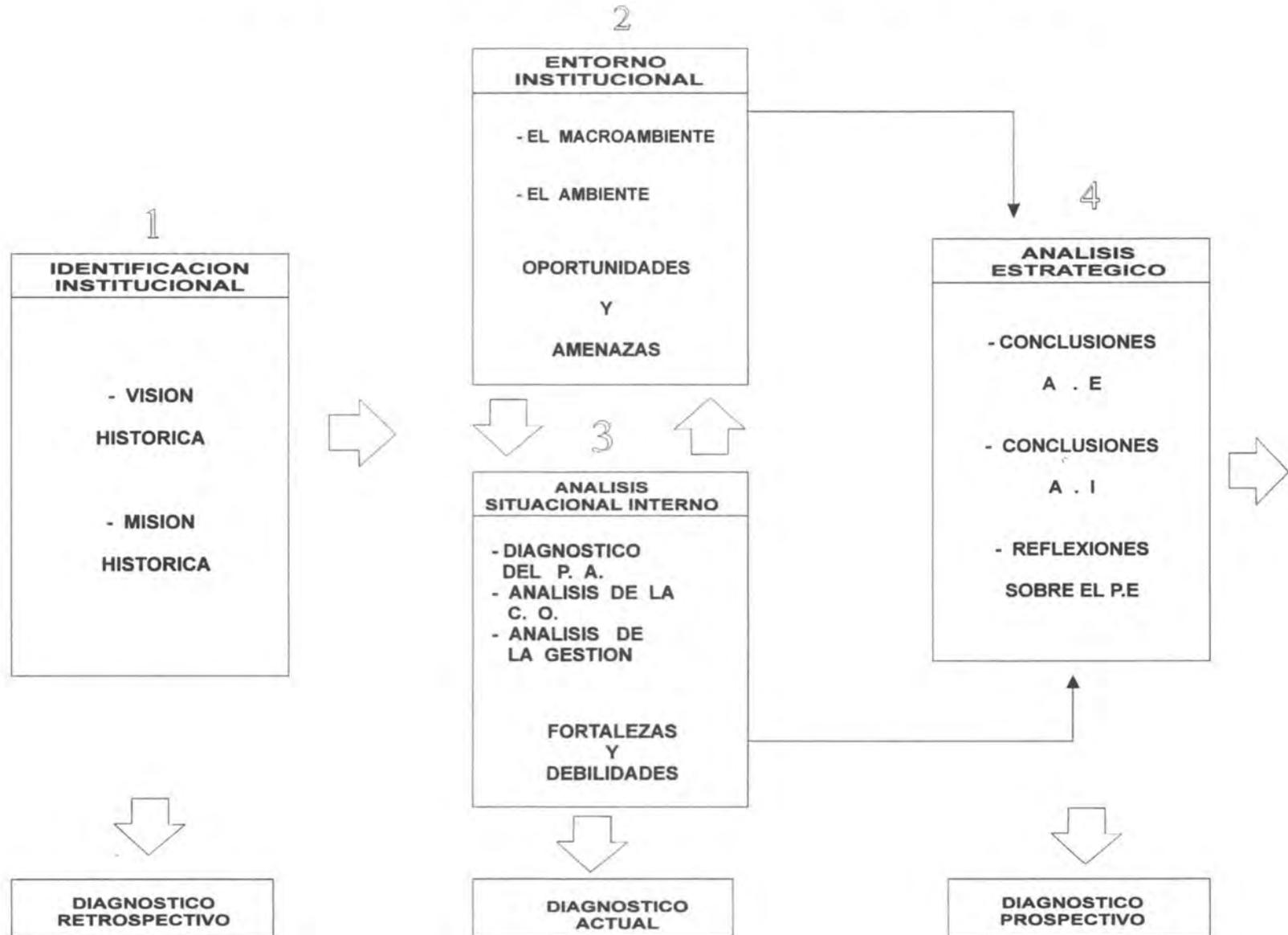
La respuesta puede ser que pertenecen a éste grupo quienes sirven de facilitadores o impulsores de las determinaciones adoptadas a todos los niveles y funciones de una organización o de una comunidad.

9. MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO.

Existen diferentes enfoques y modelos para desarrollar un plan estratégico, la diferencia consiste en aspectos de forma y procedimiento pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica.

El modelo planteado para una entidad en forma esquemática puede ser el siguiente:

MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO



9.1. IDENTIFICACION INTITUCIONAL

Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa artesanal los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de describir un panorama general del desempeño del pasado de la empresa para entender su situación actual y orientar su futuro.

9.1.1 Visión Histórica:

Abarca los siguientes aspectos:

- Identificación de la Institución, Ubicación
- Constitución jurídica - Parte legal
- Factores que motivaron su creación
- Factores externos o internos que han motivado cambios importantes en la Institución
- Los aspectos económicos más revelantes
- Dificultades en el manejo administrativo
- Ampliaciones de la planta física
- Adquisición de equipos y dotaciones
- Vinculación de recursos humanos

9.1.2 Misión Histórica:

Se refiere a la filosofía de la empresa artesanal, al porqué de su existencia, al porqué de su creación, a sus ideales, a sus aspiraciones, a su razón de ser o existir. Al componente del trabajo manual y la creatividad en el proceso de la producción

Si una Institución empresarial no tiene una misión histórica, no puede diseñar sus objetivos y metas, su rumbo, su dirección. Si existe una misión o es confusa o mal definida, hay que construirle una misión clara, precisa y de la más alta significación.

Una institución sin misión es como un barco a la deriva.

Se debe buscar el beneficio colectivo.

La empresa artesanal busca en forma efectiva contribuir al desarrollo cultural de una región, mediante la consolidación generacional de la actividad; y la generación de ingresos para las personas que participen en ella.

Ejercicio:

En grupos de trabajo identifique la Institución artesanal en su visión histórica y su misión.

9.2 ANALISIS EXTERNO (ENTORNO DE LA INSTITUCION)

El análisis de entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

Trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y cómo podría llegar a presentarse en el futuro. Cómo la empresa artesanal debe responder a los cambios en los valores sociales o culturales, a su ambiente político y económico y a las tendencias de crecimiento y desarrollo del departamento y del país, en el marco del sector artesanal específicamente en Nariño.

Se debe reconocer las grandes dimensiones del entorno que contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí, ellas son:

9.2.1 EL MACROAMBIENTE:

Es el conjunto de fuerzas que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa artesanal. Es muy importante saber identificar cada variable que incida en la empresa, y lograr medirla cualitativa y cuantitativamente para que sea factible aprovecharla, si son oportunidades que ofrece el entorno, o si son amenazas para contrarrestarlas.

El estudio del macroambiente comprende diferentes entornos:

9.2.1.1 Entorno Demográfico: en éste se puede considerar las siguientes variables:

Características de la población nariñense y en particular de la población atendida por la empresa artesanal, que proveedores de materia prima, compradores y canales de comercialización.

Tipo de población dedicada a la actividad artesanal

Composición de la población empresarial según sector artesanal específico (cuero, paja, toquilla, barniz, tamo, apliques en tela)

Estadísticas empresariales en la ciudad para la empresa - censo artesanal

- Tasa de crecimiento a nivel de la empresa
- Número de empleados existentes en el sector
- Artesanos activos. edad, sexo, disponibilidad para garantizar un plan maestro

9.2.1.5 Entorno Cultural: Se refiere al análisis de los valores y el comportamiento de la población microempresarial que circunda a la empresa artesanal, bien sea como cliente o como competidor. Los principales aspectos son:

Los valores, las normas, preferencias y gustos que adoptan las personas frente a la utilización del mercado.

Tipo de producción elaborado y mercado objetivo

9.2.1.6 Entorno Jurídico: Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente a la empresa, ya sea con el fin de respaldar y legalizar sus actividades o imprimir restricciones a las mismas.

Se debe tener en cuenta:

Lo prescrito por la Constitución Nacional en materia de desarrollo empresarial. Desarrollo de oficios y profesiones.

Las bases legales y jurídicas que sustenta la empresa

La legislación empresarial vigente.

La legislación laboral que sea de interés para el personal de la empresa.

La Ley del artesano en particular

9.2.1.7 Entorno Tecnológico: Debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología empresarial existente y el posicionamiento de la empresa frente a lo utilizado por otras empresas competidoras.

La tecnología empresarial puede comprender entre otros los siguientes aspectos:

La dotación física, maquinaria, equipos, y otros elementos que sirven para realizar la actividad artesanal.

la cualificación del personal operario, administrativo y directivo.

La calidad de los procesos administrativos y la organización del trabajo.

La productividad del desempeño, los costos de producción y la calidad de los productos finales.

La cobertura del mercado.

- Relación trabajador/capital de trabajo
- Modalidades de ingresos de los empleados

El entorno empresarial debe caracterizar y cuantificar la población que constituye el área de influencia de la empresa. Las personas, empresas, familia y gobierno.

9.2.1.2 Entorno Económico: se pueden tener en cuenta las siguientes variables:

Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
 Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica artesanal de la región.
 Análisis de las tasas de crecimiento de la economía artesanal.
 Índice de inflación nacional, regional y local- Costos de materia prima
 Niveles de ahorro y de investigación de población objetivo.
 Niveles de influencia económica del mercado ecuatoriano.
 Tendencias de la política económica del gobierno.

9.2.1.3 Entorno Social: Se propone analizar entre otras variables:

Composición social de la población a donde se dirige el producto empresarial del artesano.
 Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo.
 Condiciones de vida y bienestar de la población beneficiada en salud, vivienda, educación, recreación, cultura, etc..
 Niveles de organización y participación de los trabajadores
 Niveles de infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, vías.

9.2.1.4 Entorno Político: Comprende los siguientes aspectos:

Situación política a nivel nacional, regional y local y su incidencia en la empresa artesanal.
 La política de desarrollo microempresarial.
 Política tributaria dirigida al sector microempresarial y al sector artesanal en particular

9.2.1.8 Entorno Ecológico: Comprende:

Descripción de las características geográficas y topográficas de la zona de influencia empresarial.

Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituyen el ámbito geográfico de operación de la Empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de mercadeo y compra de insumos.

Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en las formulaciones de planes de desarrollo.

9.2.2 El Ambiente (Análisis estructural del sector)

El ambiente lo constituye el sector productivo específico, al cual pertenece la actividad artesanal. Así tomando; el sector es el conjunto de fuerzas que aplican como se da la competitividad al interior de las empresas que producen bien.

En nuestro análisis el sector artesanal, elige principal; y dentro de este la línea de productos en cuero, paja toquilla, barniz, tamo, apliques en tela, artesanías en fique etc..

Es Conveniente responder a los siguientes interrogantes:

Cuáles son los factores que inciden en la decisión de los consumidores, para escoger el bien final?

Cuáles son las barreras para que los clientes no compren nuestros productos?.

Que tan intensa es la rivalidad entre los competidores del sector; y la línea de productos ofrecidos?.

Cuáles son los factores claves de éxito de la producción y mercadeo de artesanías?.

La respuesta a estos interrogantes, nos muestra las variables que constituyen cada una de las respuestas nos muestran las fuerzas que determinan el comportamiento estructural del sector.

Entre otras fuerzas, tenemos:

9.2.2.1 Competidores en el Sector Oficial: Son todas las empresas del mismo nivel que pertenecen al sector artesanal y que por lo tanto presentan similares oportunidades y amenazas.

El análisis de la competencia nos indicará nuestro posicionamiento en el mercado. Por ejemplo Artesanías de Colombia compete en el mercado externo.

9.2.2.2 Competidores del Subsector Privado: Lo conforman las empresas no oficiales, las que presentan diferencias tanto en las oportunidades como en las amenazas y su presencia en el mercado también determina nuestro posicionamiento.

9.2.2.3 Competidores de la Misma Modalidad Productiva: Son nuestros más cercanos competidores del subsector artesanal que ofrecen un producto de características semejantes al nuestro y que por lo tanto, pueden desplazarnos del mercado. Por ejemplo los productores de objetos en cuero organizados en una organización privada, compiten con los grupos asociativos y comunitarios de carácter solidario.

Ejercicio:

Continuando con el ejemplo inicial; efectúa el análisis del ambiente externo de la empresa artesanal tomada como modelo.

9.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

El microambiente interno de la empresa artesanal es el contexto en que se da el trabajo.

Este análisis pretende identificar las fortalezas y debilidades institucionales, para afrontar estratégicamente el medio ambiente (micro, macro y sectorial).

Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, las debilidades deben considerarse como una carencia, falla o limitante de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo institucional frente a las condiciones del medio ambiente en general.

Aquí se deben responder interrogantes como: Qué es lo que la empresa hace bien?. Qué es lo que está bien en la empresa?. Es decir, cuáles son sus fortalezas?. En qué está fallando la empresa?. Cuáles son sus carencias y limitaciones?. Es decir, cuáles son sus debilidades?.

El análisis se puede hacer en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la entidad.

9.3.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.

Que comprende:

9.3.1.1 La Planeación. Debe responder preguntas como:

Se han elaborado planes periódicamente. Qué horizonte de tiempo ha tenido la planeación. Cómo se elaboran los planes.Cuál es su proceso. Quiénes intervienen en la planeación. Qué niveles y que cargos toman las decisiones relacionadas con la formulación de los planes.

Se debe observar además en la planeación si están bien definidos los objetos y las metas (misión) y si son explícitas las políticas y directrices y si han sido difundidas y analizadas con todo el personal de la empresa artesanal.

9.3.1.2 La Organización. Debe responder entre otras preguntas:

Como está organizada la empresa. Existe un organigrama?.

Que cargos conforman cada unidad productiva? Qué relación existe entre las unidades?.

Se han definido los objetivos y funciones básicas de cada unidad productiva?.

La estructura de autoridad está claramente definida?.

Existe comités, grupos o juntas?. Quiénes las conforman?. Cuáles son sus objetivos?.

Esta claramente establecido el flujo de información y comunicación entre las unidades productivas?.

Están definidos los niveles donde se deben tomar las decisiones de rutina o estratégicas?.

La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?.

9.3.1.3 La dirección. Se puede formular los siguientes interrogantes:

Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa artesanal?. Hay delegación de funciones?. Se propicia un buen clima de trabajo?. La dirección motiva al personal. Es participativa?. Es eficiente?.

Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?. Existen trabas internas o externas para el ejercicio de la autoridad?.

Cuál es el perfil del propietario o gerente y del personal que requiere la empresa?.

9.3.1.4 La Evaluación y Control. Se debe preguntar:

Existe un sistema de control de la gestión empresarial?.

Se han definido los controles sobre las áreas y sectores claves de desempeño?.

Existen instrumentos que permiten medir los resultados de la gestión?. Para qué se utiliza la información obtenida?. Se toma medidas correctivas?. Hay retroalimentación?.

Quiénes son los responsables del control de gestión. Que tipo de informes alimenta el sistema de control?.

9.3.2 Análisis de la Cultura Organizacional.

En ésta parte se analizan cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?. Se han difundido en el personal estos valores?. En que forma estimulan o condicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?.

Cuáles son las expectativas e intereses de los trabajadores, administrativos y directivos de la empresa?. Hasta que punto el que hacer de la organización está condicionado por los factores formales?.

Cómo es el clima de trabajo y porqué es así?.

9.3.3 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa.

Se propone analizar las funciones que constituyen la gestión de la empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo, no áreas de gestión, es decir, se requiere evaluar el comportamiento de conjunto de cada división con relación a su papel y contribución a los planes empresariales.

9.3.3.1 Gestión Productiva. Esta obedece a los postulados que constituyen la política general de trabajo de la empresa?. Se ajusta el trabajo a los lineamientos de renovación y capacitación?. Se puede afirmar que hay productividad en el trabajo de los operarios?. Operan los espacios de autocapacitación permanente a través de los cursos de diferentes instituciones?. Cómo se sitúa la eficiencia de nuestros trabajadores con relación a la de nuestros competidores?. Hay evolución en los sistemas de trabajo de los trabajadores?.

9.3.3.2 Gestión Administrativa. La dirección se interesa suficientemente por la gestión administrativa de la empresa?. Existen planes administrativos, presupuesto de ingresos y egresos y cómo se controlan?. La gestión administrativa facilita la gestión del trabajador?. Existe una estructura

administrativa eficiente?.

9.3.3.3 Gestión de Servicios y Mantenimiento. Está claramente definido el sector de producción de bienes finales y mantenimiento de la empresa?. La gestión de producción y mantenimiento permite que la empresa esté integrada como un sistema eficiente?.

9.3.3.4 Gestión de Recursos Humanos. Puesto que indudablemente son las personas vinculadas a la organización las que construyen los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden por la administración de todos los recursos, debe ser un principio fundamental velar por su bienestar.

Uno de los interrogantes a responder debe ser, si la calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la empresa.

Ejercicio:

En grupo realice un análisis del ambiente interno en que se desarrolla la empresa artesanal.

9.4 ANALISIS ESTRATEGICO

En este capítulo se propone obtener conclusiones sobre el estudio realizado en los capítulos anteriores. El análisis integrado del entorno de la empresa y de su situación interna lleva a la formulación de lo que debe SER Y HACER la empresa en mediano y largo plazo. La visión y la misión histórica constituyen un diagnóstico retrospectivo, el análisis externo o interno se refiere a un diagnóstico actual y el análisis estratégico es un diagnóstico prospectivo

9.4.1 Conclusiones del Análisis Externo.

Pretende:

Sintetizar con profundidad, pero también en forma muy concreta las oportunidades y amenazas de la empresa.

Analizar como podría la empresa modificar las tendencias que lo afectan en el entorno y si es posible controlar o influir sobre las amenazas.

Analizar si se pueden hacer surgir en mayor medida las oportunidades y como aprovechar las existentes.

Analizar que es lo que debe hacer la empresa extraordinariamente bien, de acuerdo con los factores claves de éxito en el sector en que opera.

Analizar cuales son las expectativas que tienen los diferentes estamentos sobre el comportamiento de la empresa.

Analizar cuales son las responsabilidades sociales de la empresa.

9.4.2 Conclusiones del Análisis Interno.

Pretende:

Sintetizar con profundidad pero también en forma muy concreta tanto las fortalezas como las debilidades empresariales.

Analizar cuales son los valores básicos, aquellas cosas que caracterizan el modo de operar la empresa.

Analizar comparativamente con la competencia, que distingue a nuestra organización de las otras, cual es su habilidad distintiva y cual su principal limitación.

9.4.3 Reflexiones Previas a la Formulación del Plan Estratégico.

Es conveniente reflexionar fundamentalmente sobre:

Lo que debe ser la empresa para cumplir con sus obligaciones para el país, el departamento ,el gremio, el sector, los trabajadores, las familias, la sociedad, el personal que la conforma, etc..

Como se relacionan los factores claves de éxito en el sector en que opera la empresa y sus habilidades distintivas.

9.5 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

La síntesis realizada en el capítulo anterior nos permite tener una visión integrada de la situación de la empresa en el contexto en que existe. Nos muestra de qué es capaz, cuáles son sus intereses y fundamentalmente cuál es su posicionamiento en el mercado artesanal de competencia.

En éste capítulo se presentan los elementos que deben tenerse en cuenta al formular los componentes básicos de un plan estratégico.

9.5.1 Reformular la Misión.

Retomando los análisis de los capítulos anteriores se debe revisar la misión de nuestra organización, teniendo en cuenta entre otros los siguientes aspectos:

Los valores e intereses de los directivos y demás personal de la empresa artesanal.

La responsabilidad social de la organización.

Las necesidades y aspiraciones de la comunidad que integra su ambiente y su macroambiente

El sentido de compromiso, identidad y pertenencia.

9.5.2 Objetivos Corporativos.

Los objetivos deben ser formulados cumpliendo los siguientes requisitos:

Que sean medibles y alcanzables

Que se expresen sobre algo fundamental en términos de logros, beneficios o resultados.

Que expresen EL QUE se espera obtener en un horizonte de tiempo.

Que contribuyan al cumplimiento de la misión de nuestra organización.

Los objetivos deben responder a las siguientes preguntas: Qué beneficios, logros y resultados se propone alcanzar la empresa en un plazo determinado?.

PLAN ESTRATEGICO DE 1 A 3 AÑOS

REFORMULAR LA MISION	OBJETIVOS CORPORATIVOS	ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
RAZON DE SER	EL QUE	EL COMO	ORGANIGRAMA



En las respuestas a la pregunta anterior se deben considerar entre otros aspectos, los siguientes:

Los resultados que se esperan lograr con programas de investigación de mercados.

Los resultados que se esperan lograr con reestructuraciones sustanciales de la empresa artesanal.

Los resultados que se espera lograr integrándose vertical u horizontalmente con otras empresas pertenecientes al sector productivo.

Los resultados que se espera lograr con la productividad integral de la gestión artesanal.

Esta metodología propuesta para la formulación de los objetivos corporativos, que son objetivos empresariales, se puede también utilizar para la formulación de los objetivos de las áreas claves, es decir los objetivos a que se refieren los resultados deseados en las áreas esenciales de la organización, producción compras, diseño en un plazo determinado.

9.5.3 estrategia Corporativa. Es el camino y los lineamientos que indican y plantean EL COMO lograr la misión y los objetivos corporativos que se ha propuesto la empresa.

Las estrategias que se formulan deben ser de tipo general, es decir, que su alcance corresponda a la concepción del objetivo u objetivos generales que han sido formulados. Los objetivos específicos sólo deben formularse en la elaboración de los planes y acciones orientadas al área productiva, porque son de menor alcance y no garantizan la concepción y ejecución del plan estratégico. Una vez formuladas las estrategias, éstas deben someterse a interrogantes como:

Es ésta la mejor manera para lograr los objetivos?. Por qué?. Si cubre lo propuesto?. Solamente en parte?. Y entonces cómo garantizaremos el cumplimiento de lo propuesto?.

Bajo qué presupuestos planteamos la validez de la estrategia?.

En su formulación se han tenido en cuenta el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, la necesidad de contrarrestar sus amenazas, la compatibilidad con las fortalezas y debilidades de la empresa?.

Está en capacidad la empresa o podrá obtener los recursos necesarios para implementar la estrategia?.

Si se considera conveniente se pueden formular alternativas estratégicas hacia la consolidación y mejora del posicionamiento comparativo de la empresa en el mercado, que puedan dar lugar a reasignación de recursos hacia otras áreas, tratando de estructurar y explotar nuevas oportunidades, o sea que se puede conformar un portafolio de opciones estratégicas.

Las opciones estratégicas deben explorar las tres áreas principales de la empresa, la administrativa, operativa y financiera.

9.5.4 La Estructura Organizacional.

Para el diseño de la estructura organizacional, es conveniente tener en cuenta los principios teóricos de que la estructura sigue a la estrategia, que la estructura está supeditada a los objetivos y las estrategias y que por lo tanto la estructura debe ser la expresión de como se organizan las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos y hacer posible la implantación de las estrategias. Así, si se plantean cambios esenciales en la misión, en los objetivos corporativos y en las estrategias, seguramente ello implicará cambios en la estructura a corto, mediano o largo plazo o gradualmente.

De todas maneras, es conveniente tener en cuenta el como debe o puede evolucionar el cambio de la estructura a través del tiempo para lograr lo propuesto a partir de la estructura actual.

Ejercicio:

El instructor como guía del taller en grupo analice los puntos de un plan estratégico artesanal y formase un plan

9.6 FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo, como lo indica su nombre explica como se va hacer operativo, o como se va a operacionalizar el plan estratégico, esto es como se va a implementar para llevarse a la práctica.

Como preámbulo al plan operativo se debe tener en cuenta lo siguiente:

9.6.1 La Motivación y Eliminación del Factor R.C. (Resistencia al Cambio).

Con frecuencia se puede observar que muchos planes fracasan porque se tratan de ejecutar sin que anteceda un período de motivación hacia el trabajo con significado, de sensibilización con la misión y los objetivos corporativos y de humanización de las labores diarias pensando en el producto final. Un plan por muy bien elaborado que esté si no tiene el ingrediente de la motivación del personal que lo va a ejecutar, está destinado a fracasar, puesto que los planes por si mismos no se desarrollan. Un plan sin el recurso humano comprometido con la misión, es letra muerta.

Por otra parte, el factor de resistencia al cambio es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes, entre otros, que las personas por lo general no se resisten a los cambios tecnológicos sino a los cambios sociales que generalmente acompañan a los cambios tecnológicos, que los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben participar en la introducción del cambio, aunque la participación no se puede programar mágicamente, ni se puede crear artificialmente, y que es un sentimiento que se manifiesta como reacción para defender la forma en que trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

El plan operativo comprende los siguientes componentes:

9.6.2 Los Programas y Proyectos.

Un programa es un conjunto de acciones que pueden tener permanencia indefinida en el tiempo; en tanto que un proyecto que también es un conjunto de

FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO



acciones, se inicia y se termina en un período de tiempo determinado y generalmente forma parte de un programa y de un plan.

Tanto los programas como los proyectos para su formulación exigen una metodología y una técnica particulares, en diseño de objetivos, estrategias, actividades y recursos para su ejecución.

Toda empresa Productiva debe formular programas y proyectos específicos, puesto que estos son los que permiten materializar la misión y de su abundancia y realización depende en gran medida la calidad empresarial, la consecución de los objetivos y su posicionamiento en el mercado.

9.6.3 Las Técnicas.

Constituyen la programación detallada para llevar a cabo los programas y proyectos y garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos.

9.6.4 Los Presupuestos.

Están constituidos por los recursos monetarios representados en los ingresos para la empresa y los recursos requeridos para realizar las acciones institucionales y ejecución de los programas y proyectos.

Cada programa y/o proyecto debe tener su presupuesto propio y para valorar su rendimiento se deben acompañar de análisis de costo - beneficio - rendimiento

El presupuesto global de la empresa debe obedecer a análisis serios sobre su rendimiento, que justifique plenamente las inversiones que se van a realizar y respalden la eficiencia del plan estratégico.

9.6.5 Los Procedimientos.

Son la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operacionalización de los programas. El establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una organización eficiente y eficaz, siendo una determinante de la empresa artesanal; sujeta a cambios cuando estos se consideren necesarios.

La no existencia de un manual de procedimientos ocasiona comúnmente situaciones caóticas, anárquicas y desgastadoras.

Por lo anterior, es conveniente establecer procedimientos en todos los procesos de trabajo, que deben comprometer a todas las divisiones o secciones de la empresa (contabilidad, administración, mercadeo), aunque es importante destacar que éstos no deben constituirse en obstáculos o impedimentos para la gestión empresarial, sino al contrario para dinamizar, controlar y orientar los procesos.

Como ejemplo se puede citar:

Procedimientos para diligenciar permisos.

Procedimientos para efectuar compras.

Procedimientos para realizar inventarios

Procedimientos de archivo y correspondencia.

Procedimiento para el control de producción.

Procedimiento de ventas.

Procedimiento de pagos

Estos diferentes procedimientos en cada empresa artesanal, independiente de la línea productiva mencionada anteriormente.

Ejercicio:

En grupo continúe con el taller y formule un plan operativo práctico de la actividad artesanal que desee

9.7 CONTROL Y EVALUACION

Se hace referencia al control y a la evaluación de la gestión.

Un sistema de control y evaluación debe responder entre otros a los siguientes interrogantes:

Cuáles son los objetivos del sistema de control y evaluación que ha determinado la empresa?.

Quiénes son los responsables del control y la evaluación?.

Cuáles son los criterios y características del diseño del sistema?.

Un sistema de control y evaluación debe comprender:

9.7.1 Areas Claves de Gestión.

Se debe definir cuales son las áreas claves de gestión, de acuerdo con los objetivos del plan estratégico.

En general se pueden considerar como áreas claves las siguientes:

El liderazgo en la producción del bien final.

La productividad de los programas y proyectos.

El posicionamiento en el mercado de la competencia.

La motivación y actitud del personal de la empresa.

La competitividad de los productos finales.

La evaluación y el control de las áreas claves asegura que los recursos empresariales sean utilizados eficaz y eficientemente nos permitirá determinar si el plan es apropiado o debe ser modificado con la introducción de correctivos para que los programas retomen el rumbo correcto.

9.7.2 Indicadores Para la Evaluación.

Se refiere a cuantificadores, como a conceptos cualitativos que analizan el comportamiento de las áreas claves.

CONTROL Y EVALUACION



Es conveniente auxiliarse de la estadística para el manejo de indicadores, números, índices, valores relativos, valores absolutos, diagramas comparativos, etc..

La medición de los indicadores constituyen un punto de partida para evaluar el comportamiento de la empresa. Evaluar implica explicar y analizar las desviaciones entre lo ejecutado y lo esperado, implica seleccionar el comportamiento de varios indicadores, implica determinar las variables de los problemas que están influyendo en el comportamiento. Por tanto es importante evaluar el comportamiento en dos dimensiones:

La evaluación de los resultados, analizando la empresa como un todo.
La evaluación de los procesos de trabajo, analizando como se obtienen los resultados y en general como se realiza la gestión empresarial.

Las conclusiones de la evaluación deberán señalar:

Que se debe analizar e investigar sobre el entorno.
Que se debe profundizar o actualizar en el análisis interno.
Cuáles deben ser los nuevos objetivos y estrategias.
Qué cambios se deben operar para lograr el desempeño esperado.
Qué correctivos se deben tomar y en que áreas
Establecer comités de participación del recurso humano, donde se expongan dificultades y alternativas de solución.

9.7.3 Los Stándares de Evaluación.

Son patrones de comportamiento (numérico o teórico) que se utilizan para comparar los resultados obtenidos, con los resultados esperados por cada área de gestión.

9.7.4 La Retroalimentación.

Se puede afirmar que hay un verdadero proceso de control y evaluación si se logra que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimiento que se utilice en cada nuevo proceso.

Si cada evaluación se convierte en insumo para alimentar sucesivos planes operativos, se puede asegurar que hay un proceso de evolución permanente hacia la calidad total. Es esa la importancia de la retroalimentación (FEED BACK), como un mecanismo en virtud del cual, la energía que sale de un proceso para cumplir una función no se desperdicia, sino que vuelve a retroalimentar el proceso donde de originó, con lo cual se generan circuitos de salida y entrada que mantienen el sistema en funcionamiento.

Ejercicio:

Continuando el taller, con el ejemplo desarrollado efectué un análisis de control y evaluación.

TALLER:

Efectué un análisis individual paso a paso del plan estratégico a nivel de su empresa.

NOTA:

El profesor guiará al grupo en la obtención de los objetivos del taller.

BIBLIOGRAFIA

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica - Ed. Norma 1995.

DRUCKER, Peter - Gerencia para el Futuro - Ed. Norma 1943.

PEREZ CASTAÑO, Martha - Guía Práctica de la Planeación Estratégica - Cali 1990.

MARIÑO NAVARRETE. Hernando - Gerencia de la Calidad Total - Ed. Tercer Mundo - Bogotá Colombia 1992.