Instituto de Administración pública

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. Sábado 07 de mayo de 2016



planeación estratégica

prof. antonio pérez gomez

**Alumno**

Sergio Utrilla de la cruz



Actividad 9

La planeación estratégica y la planeación de una estrategia aunque son conceptos fácilmente confundibles, son esencialmente diferentes. La primera se basa en la previsión hacia el futuro en tanto que la segunda se centra en lo que está sucediendo en el presente, cuando surge un problema totalmente imprevisto, el cual no fue contemplado durante la primera etapa de la planeación y naturalmente que se idea un nuevo plan para contrarrestar la amenaza que acababa de emerger. No necesariamente esta planeación de la estrategia relevará todo el esquema de planeación estratégica trazado desde el principio, ya que ésta normalmente envuelve más factores considerables y no solo se enfoca en uno determinado, que ni siquiera fue considerado como un riesgo enteramente identificable desde el principio.

Aunque la planeación estratégica se enfoca en el futuro también toma en cuenta el presente, no se pueden hacer los mejores planes sin saber con qué se cuenta, eso seguro, sin embargo, siempre con el “colchón” que significa que lo que sea que pase, sucederá en el futuro. Por otra parte, como mencioné, existen momentos inesperados, que se salen del molde que creamos, que no pueden afrontarse con lo planeado antes de que aconteciera. En esos momentos debe volver a revisarse una vez más la situación, hablando de una organización de cualquier tipo o una empresa, reexaminar la situación general de la misma, pero esta vez sin gozar de ese colchón de tiempo.

Si la administración de la organización ha sido buena hasta el momento, es más probable que la capacidad de respuesta ante la disyuntiva sea mejor, y con otra nueva gestión de la administración se logren solventar los problemas. Muchas veces, es bastante común hacer uso de las auditorías internas, una vez que por lo menos se es consciente de que hay algo que no está bien, y cuando se tiene quizá un mes.

En mi opinión, en ocasiones en las que se cuenta con menos de un mes, ya sea una semana, un día o incluso durante una llamada telefónica, en el mismo instante en el que dependa el futuro inmediato, administrador deberá desechar toda una planeación estratégica, con todo y sus procesos, y empezar a planear una estrategia. No me refiero a hablar por hablar, un líder debe tener la capacidad de supervivencia, de salir lo mejor librado posible cuando se vea acorralado, debe ser apto para tomar los recursos con los que cuenta en el momento y utilizarlos para la formulación de su estrategia inmediata.

Una improvisación deja de serlo cuando el acorralado se vale de argumentos, comprobaciones, números a su favor, factores reales cualitativos y cuantitativos entonces se dice que ha planeado una estrategia. La planeación estratégica definitivamente es más envolvente, mucho más organizacional e institucional, aunque más sujeto a deficiencias, pues siempre sobrevienen acontecimientos que no se advirtieron.

Las fases de la planeación estratégica implica el diseño de lo que se hará, reunir los datos necesarios con los que se moverá el equipo de trabajo, trabajar esos mismos datos, emitir las conclusiones. La planeación debe estar dirigida hacia todos los sectores pertinentes, los cuales conforman a la organización y son la organización misma en sí. Es necesario que las acciones a implementar estén cohesionados, que lleven una sincronía uniforme para que los resultados sean precisos, como fueron esperados, la coordinación es elemental en este aspecto para que la integración sea conjunta y no aislada.

El objetivo 0 de cada organización es primordialmente evadir el apalancamiento financiero, desde luego que todos buscan generar rendimientos, dar frutos, que se diga del desempeño de la organización que ha sido excelente, pero nada de eso puede ser logrado si se está hundido en pasivos. No sería lógico que estando sumido en las deudas se continuara gastando con la tranquilidad de los mejores o normales tiempos, aunque en la práctica se pueden observar cosas de lo más inverosímiles, dejando claro que ciertamente muchas cosas son posibles, esto en un sentido negativo por ejemplo.

Cuando se tienen identificados los objetivos es mucho más sencillo determinar los planes de acción además estos pueden ser jerarquizados por su periodo cercano de cumplimiento o simplemente de mayor a menor importancia. La planeación puede tener las respuestas a las complicaciones más comunes que pueden presentarse, no a todas pero si a las más usuales y si nada se sale de contexto entonces la planeación resulta exitosa. Permite que nadie tenga que estar improvisando, si algo resulta complejo en teoría debe revisarse el plan trazado que debiera dar respuesta, cuando existe coordinación, los esfuerzos se dividen y los resultados se multiplican, por consecuencia los costos también se minimizan a la par que la productividad aumenta, creando una situación completamente ideal.

Es sumamente importante que el personal sea sabedor de los objetivos y a la vez que se sienta identificado con ellos, dado esto, por sí mismo los objetivos pueden ser más fácilmente alcanzados, desde luego, debe contarse con la gente necesaria y que cuente con las aptitudes igualmente adecuadas.

En la buena ejecución de los puntos planteados en la planeación siempre existe la características de que todos los recursos son bien aprovechados, desde los activos fijos hasta en el buen desempeño del personal, así como todas las herramientas antes previstas. La etapa de planeación invariablemente debe tener considerado una margen de error, el más pequeño posible, en dicho margen debe estar contemplado que cualquiera de los activos con los que cuenta la organización puede tener una falla mecánica, o bien, humana. Se trata de los riesgos prácticamente inherentes y que infelizmente dichas fallas se traducen la mayoría de veces en pérdidas financieras.

La planeación define los marcos con los que ha de ser medido el desempeño y desenvolvimiento de la organización, por lo tanto no hay lugar a criterios propios, queda de manifiesto para todos los interesados cómo debe de calificarse un resultado.

La realidad es que la planeación puede llegar a ser considerada en muchos casos como algo utópico, como mencioné atrás hay cosas que se salen de los presupuestos y también situaciones en las que aun cuando el plan sea bastante bueno, no logre progresar debido a la mala ejecución. Cosa que no es para nada de extrañar, es bastante común que por diversas circunstancias como que el plan es demasiado difícil de llevar a cabo, frecuentemente un departamento no trabaja tan eficientemente como otro, también hablando a nivel individual dentro de la plantilla del personal.

El administrador de la organización puede cometer el error de dejar de darle seguimiento al plan trazado, el que supuestamente lo llevaría al cumplimiento de las metas, por pura definición dejar dicho plan lo llevará al fracaso si es que no logra tener una sorpresiva recuperación alejado de los planes, uno puede implementar o crear nuevos planes de cursos de acción pero no deben ser ideas totalmente ajenas al plan original, desviarse tanto es sinónimo de que el plan fue un fracaso, y corregir sobre la marcha es un acto desesperado.

En ese mismo sentido, cuando comienzan a surgir preguntas, cuando se empieza a cuestionar el cómo se llevaran a cabo las cosas, una vez que el plan esta en marcha y no cuando era la etapa de la planeación, es un foco de dudas que no hará más que extenderse, claro, a menos que se haga algo rápido, no se puede detener el trabajo por demasiado tiempo. Entonces ante la formulación de preguntas y generamiento de cuestionamientos, es el plan mismo el que no fue verdaderamente bueno y no la ejecución ya que ésta ni siquiera tuvo la oportunidad de funcionar desde el principio. Lo anterior puede ser causado a que los planes carecían de proabilidades reales de éxito, es decir no eran muy realistas.

Actividad 2

A decir verdad yo no veo macrovariables: ambientales, demográficas, socioculturales, etc. En mi lugar de trabajo. ***Yo soy contador en una empresa constructora,*** laboro la mayor parte del tiempo frente a una computadora así que no veo mucha acción referente a enfermedades epidemiológicas más bien nada.

Sin embargo, para fines de realizar esta actividad voy a intentar hablar sobre lo que sé o he oído en el giro de la compañía donde presto mis servicios, el ramo de la construcción. Esperando ser lo más acertado posible en el cumplimiento del objeto de la actividad.

**Epidemiológico**

Ya que el giro de la empresa es la construcción, en especial de carreteras y puentes, casi todas las obras son realizadas en zonas rurales, en ocasiones en municipios de los que nunca había escuchado antes, lugares en los altos de Chiapas, entre las montañas, en plena selva. La gente de esos lugares sin generalizar, pero muchas personas tienen como costumbre incluso estilo de vida el alcoholismo.

Lamentablemente es casi un hecho que en el lugar donde se llevará a cabo la obra, se tiene que contratar mano de obra nativa del municipio y casi nunca falta alguien irrespetuoso. Más que eso, no solo el alcoholismo está presente sino también la drogadicción, aunque el alcohol también es una bebida que ocasiona adicción por supuesto, pero me refiero a sustancias de más rápido efecto. En más de una ocasión algún ingeniero ha sido confrontado incluso agredido, o algún drogadicto obstaculiza las obras literalmente brincando sobre los autos o robando material.

Sin mencionar los percances que pueden considerarse “inherentes” al trabajo como mordeduras de víboras, o piquetes de escorpiones, a decir verdad conozco varias historias de verdadero terror respecto a estos animales en las obras.

**Demográficas**

Normalmente puedo hablar de pueblos cuya población no es demasiado vasta relativamente hablando, no obstante aunque sean pocos los beneficiados por las obras siempre es bueno porque en general se mejora la infraestructura del Estado y se apoya a los pueblos indígenas.

**Socioculturales**

Hablamos de pueblos indígenas, de todas etnias, en los lugares donde se han llegado a hacer obras. Para ser honestos son bilingües al hablar español y alguna otra lengua pero solo conozco el idioma Chol.

**Económicas:**

Gente de muy escasos recursos, que se dedican a sembrar algún terreno en la montaña, también se ha construido alguna calle en San Cristóbal de las Casas pero hablando exclusivamente de las zonas más marginadas, las personas no tienen grandes posesiones, algunas casas hasta no parecen tan habitables pero desde luego que eso es lo que tienen y bueno forma han trabajado duro pero pues no viven en lugares con actividad económica fuerte, el comercio en los mejores lugares es por pequeñas cocinas, tiendas de abarrotes o ropa, transportes hacia otros municipios de Chiapas en urban o camioneta de redila.

**Políticas**

Las condiciones políticas salen hasta en los periódicos, son condiciones calificaría yo como peligrosas, hay que reconocer que son muy buenos los pueblos indígenas para unirse básicamente para que se les cumplan sus exigencias, las cuales naturalmente tienen que ver con ganar dinero.

En cuanto a cómo ha afectado esto a la empresa, me queda muy claro que no toda unión es necesariamente para bien, particularmente los sindicatos de camioneros, conformado por ellos mismos, no permiten la entrada de los propios camiones de la constructora, exigen que solo se utilicen sus camiones y por tanto manejan el precio a su antojo, dejando en completo estado de indefensión al empresario.

Un ejemplo bastante claro es el de los Zapatistas, no importa si el gobierno ya asignó la ejecución de la obra a una constructora, sin la aprobación de este grupo no se puede trabajar en su territorio. Y el ejemplo más claro es su oposición a la autopiasta San Cristóbal-Palenque, una carretera que dejaría un derrame económico importante al Estado a causa del turismo, sin embargo, los pueblos indígenas se han opuesto abiertamente y declarado que no se llevará a cabo tal construcción ya que la autopista haría innecesario el hecho de pasar por sus municipios. Dentro de cinco años yo lo veo todo igual.

Actividad 4

***Análisis internos***

**Fortalezas**

F1.- Activos fijos

F2.- Calidad de los recursos humanos

F3.- Creación de nuevos departamentos de gestión

***Análisis externos***

**Oportunidades**

O1.- El creciente interés del gobierno por la modernización

O2.- La demanda de la población por el correcto uso de los impuestos

O3.- La buena impresión que la población local, nacional y extranjera esperan encontrar en infraestructura

***Análisis interno***

**Debilidades**

D1.- Insuficiente personal administrativo

D2.- Rotación excesiva de personal

D3.- Continua suspensión de labores

***Análisis externo***

**Amenazas**

A1.- Poco presupuesto del Estado

A2.- Tráfico de influencias

A3.- Riesgos inherentes existentes en zonas marginadas y selváticas

**Fortalezas**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factor** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| Activos fijos | 10 | 1.0 | 10 |
| Recursos humanos | 9 | .8 | 7.2 |
| Departamentos | 9 | .9 | 8.1 |

TOTAL: 8.4

**Oportunidades**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factor** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| Modernización | 10 | 1.0 | 10 |
| Población | 10 | .8 | 8 |
| Impresión | 9 | .9 | 8.1 |

TOTAL: 8.7

Actividad 5

Siempre es bueno conocer las ventajas estratégicas y competitivas con las que se cuenta o ha de contar, esto con base en el análisis y diagnóstico, definidos como el proceso por el cual los estrategas examinan los factores organizacionales que pueden incluir las finanzas y la contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones entre otros.

Algunas organizaciones llaman la atención precisamente por la alta calidad con la que trabajan, la alta calidad de sus trabajadores, así como su lealtad. Igualmente relevante es el departamento de contabilidad y finanzas, el cual permitirá al examinador conocer la situación actual de la empresa en términos de liquidez, solvencia y apalancamiento. Difícilmente una empresa puede realizar sus operaciones sin utilizar alguna cantidad de dinero. Por otra parte, cuanto mejor posicionada esté una empresa en el mercado, menor es el gasto que tiene que realizar en difusión, pues la marca ya se encuentra en la mente de los consumidores y fácilmente asocian la calidad.

Una de las herramientas más efectivas para el correcto diagnóstico de la situación actual de la organización es la aplicación de las auditorías preventivas y correctivas en su caso. Es muy necesario conocer cuáles son las debilidades que a la fecha están aquejando y que no permiten el buen funcionamiento, al menos no en todo su potencial, de todos los sectores pertenecientes y eventuales en arrojar los resultados de las operaciones realizadas en el ejercicio.

En el diagnóstico interno se deberá deducir el significado de los resultados obtenidos para poder continuar con el proceso de la administración general estratégica.

En mi opinión el administrador o el consejo de administración debe tener siempre en cuenta los indicadores económicos, cualitativos y cuantitativos, sobre todo porque normalmente uno viene como consecuencia del otro. Tales indicadores dejarán en claro cuáles son las zonas más flacas de la empresa, las zonas donde se carece de buen desempeño, asimismo la planeación estratégica deberá tomar las medidas necesarias para regular la situación presentada, de preferencia en un corto plazo desde luego.

Las auditorías son excelentes herramientas para identificar las fugas de dinero, y en general reconocer las cosas que no están funcionando adecuadamente. Te permiten detectar conceptos que no se logran ver tan fácilmente porque se trata del examen más minucioso posible, lo mejor de todo es que puede ser tan abarcador como se requiera, aunque también tanto como el tiempo lo permita.

Actividad 6

***Grupo Beca Construcciones, S.A de C.V***

***Visión***

Nuestra visión es ser una empresa en eficiencia operativa, en construcción y gestión inmobiliaria.  
Nos adaptamos por medio de nuestros proyectos a las  necesidades y requerimientos de nuestros clientes, manejando así una amplia gama de productos, manteniendo siempre la mejor relación - Calidad y Espacio en todo el territorio nacional.

***Misión***

Nuestra misión es desarrollar proyectos inmobiliarios con la mejor relación Precio - Calidad y Espacio, otorgando un servicio integral a nuestros clientes respecto a Producto y Servicio de Post - Venta.  
Para esto trabajamos y construimos con responsabilidad y honestidad, utilizando nuestro capital humano y alta capacidad de gestión en el desarrollo de proyectos rentables, sin desatender el cuidado de nuestro medio ambiente en todo el territorio nacional.

***Valores***

|  |  |
| --- | --- |
| Valores | Definición operativa |
| Integridad | Nos relacionamos con los demás siendo honestos y transparentes en nuestro trato. |
| Innovación | Estamos en la búsqueda continua de mejora de nuestros procesos. |
| Responsabilidad | Trabajamos para satisfacer las necesidades de los clientes, por cumplirles en tiempo y calidad |

***Políticas***

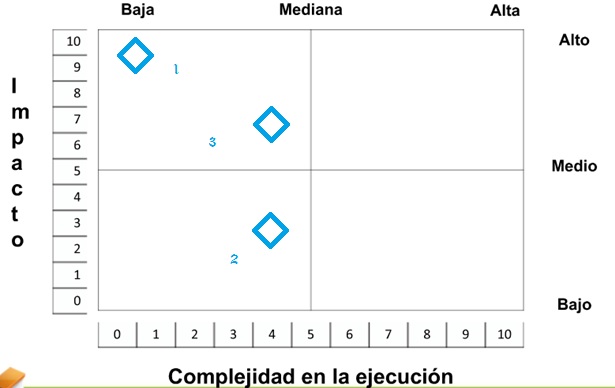
|  |  |
| --- | --- |
| Principio | Política |
| Efectividad | Realizar los trabajos con verdadera calidad, para que el trabajo sea el que hable por la empresa. |
| Competitividad | La empresa debe estar a la altura de las circunstancias en cualquier clase de obra del ramo. |
| Compromiso organizacional | Los que conforman a la organización son gente identificada con la empresa y la consecución de los objetivos. Lo que promueve el desarrollo de la misma |

|  |
| --- |
| Objetivos |
| 1. Generación de la estrategia pertinente |
| 2. Identificación de los puntos vitales |
| 3. Ejecución correcta de los planes por los equipos |

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos | Estrategias |
| Generación de la estrategia pertinente | Analizar con precisión la situación de la empresa, para corregir o en su caso mejorar lo que ya era bueno. |
| Identificación de los puntos vitales | .Tener en consideración los factores más importantes en el área operativa y administrativa para trabajar en ellos así como en los detalles. |
| Ejecución correcta de los planes por los equipos | Continua supervisión de los equipos por parte del administrador para que las operaciones vayan conforme a lo trazado. |

|  |  |
| --- | --- |
| Estrategias | Metas |
| Analizar con precisión la situación de la empresa, para corregir o en su caso mejorar lo que ya era bueno. | Tener un informe de auditoría donde quede plasmado las áreas que deben ser tomadas con más urgencia o importancia. |
| .Tener en consideración los factores más importantes en el área operativa y administrativa para trabajar en ellos así como en los detalles. | Tener reportes de cada área acerca de su desempeño. Un reporte cuantitativo y cualitativo. |
| Continua supervisión de los equipos por parte del administrador para que las operaciones vayan conforme a lo trazado. | Supervisión física de las actividades por los jefes de cada área. Generación de un reporte escrito con nombres y desempeños. |

|  |  |
| --- | --- |
| Metas | Tácticas |
| Tener un informe de auditoría donde quede plasmado las áreas que deben ser tomadas con más urgencia o importancia. | Realizar las revisiones semestralmente por lo menos. Y generación mensual de informes internos por departamento. |
| Tener reportes de cada área acerca de su desempeño. Un reporte cuantitativo y cualitativo. | Indicar a los jefes de cada área la realización del examen exhaustivo de las actividades. |
| Supervisión física de las actividades por los jefes de cada área. Generación de un reporte escrito con nombres y desempeños. | Inspecciones diarias a los subalternos por parte del residente de obra. |



Actividad 8

|  |  |
| --- | --- |
| Estrategias para la constructora | Indicadores |
| Mejorar los tiempos de conclusión | Los contratos de prestación indican la fecha límite para no generar penalizaciones |
| fortalecer los procesos internos administrativos | Fijar primas por evidente buen desempeño que deriven de la calidad de su trabajo |
| implementar un sistema de estimación que permita obtener las obras | La obtención de las obras a través de las licitaciones públicas que redundan en indicadores netamente monetarios |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Rangos de control | | |
| Meta | Indicador | Unidad de medida | Frecuencia de evaluación |  |  |  |
| Ganar la mitad de obras por las que se concursa | Número de licitaciones que se pretenden y número de ganadas | Porcentaje | Anual | 90% | 85% | 80% |
| Obtener "x" cantidad de utilidad | Estados financieros | Dinero | Anual | 95% | 85% | 90% |
| Agregar dos volteos a los activos fijos | Flota | Unidades | Bimestral | 80% | 85% | 80% |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Identificación de riesgos*** | | | |
| Objetivo: Incrementar las probabilidades de éxito de las operaciones | | | |
| **Estrategia** | **Posible riesgo** | **Fuente de incertidumbre** | **Factores de riesgo** |
| *Realizar las estimaciones por medio de la visita de obra de dos personas para tener más certeza del gasto* | Fallas de apreciación y material sobre material | Un terreno difícil de clasificar | Una falta de tiempo y recursos para el laboratorio |
| *Uso de más maquinaria pesada para acortar los tiempos y cumplir con las fechas límites estipuladas en el contrato* | Fallas mecánicas continuas y despercfectos costosos de reparar | El mal uso y otras contingencias impredecibles | Falta de un fondo de contingencia que siva para atender casos de esta índole |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Identificación de riesgos*** | | | | | |  |
| Objetivo: Incrementar las probabilidades de éxito de las operaciones | | | | | |  |
| **Estrategia** | **Posible riesgo** | **Fuente de incertidumbre** | **Valor** | **Factores de riesgo** | **Valor** | **Total** |
| *Realizar las estimaciones por medio de la visita de obra de dos personas para tener más certeza del gasto* | Fallas de apreciación y material sobre material | Un terreno difícil de clasificar | 45 | Una falta de tiempo y recursos para el laboratorio | 45 | 90 |
| *Uso de más maquinaria pesada para acortar los tiempos y cumplir con las fechas límites estipuladas en el contrato* | Fallas mecánicas continuas y despercfectos costosos de reparar | El mal uso y otras contingencias impredecibles | 25 | Falta de un fondo de contingencia que siva para atender casos de esta índole | 25 | 50 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Identificación de riesgos*** | | | | |
| Objetivo: Incrementar las probabilidades de éxito de las operaciones | | | | |
| **Estrategia** | **Posible riesgo** | **Fuente de incertidumbre** | **Factores de riesgo** | **Plan de contingencia** |
| *Realizar las estimaciones por medio de la visita de obra de dos personas en diferente tiempo para tener más certeza del gasto* | Fallas de apreciación y material sobre material | Un terreno difícil de clasificar | Una falta de tiempo y recursos para el laboratorio | **Durante:** e ameritarlo, llevar un equipo y material pertinente **Después:** Hacer hasta dos estimaciones para comparar su concordancia |
| *Uso de más maquinaria pesada para acortar los tiempos y cumplir con las fechas límites estipuladas en el contrato* | Fallas mecánicas continuas y despercfectos costosos de reparar | El mal uso y otras contingencias impredecibles | Falta de un fondo de contingencia que siva para atender casos de esta índole | **Durante:** Utilizar las máquinas de maner adecuada siempre. **Depués:** Utilizar el trabajo de operadores y mecánicos en conjunto |

