



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Los aspectos señalados en el presente capítulo se refieren a las bases conceptuales y teorías que fundamentan la variable estudiada. En este sentido, se describen a continuación los antecedentes relacionados con la investigación, sus bases teóricas, así como el sistema de variables.

1. TEORIZACIÓN DE LA VARIABLE

La variable objeto de estudio hace referencia a la planificación estratégica donde puntualiza la necesidad de identificar los cambios en el entorno, con el fin de buscar el desarrollo de la empresa con una visión prospectiva.

Del mismo modo, esta variable consiste en brindar información a la gerencia para minimizar las debilidades de la empresa y proponer un plan estratégico.

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Primeramente, Fuentes, Urbina y Vitranó (2010), basaron su Trabajo de Grado en la carrera de Ingeniería Industrial realizada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, titulado: “Plan de gerencia estratégica para mantener en el mercado a la empresa Setinca”; investigación sustentada en

información bibliográfica a través de la teorización de los criterios de David (1994), Goodstein (1997) y Serna (2006) sobre la gerencia estratégica, asimismo con estudio de campo.

El propósito de la investigación fue el diseño de un plan de Gerencia Estratégica para mantener en el mercado a la empresa SETINCA., El tipo de investigación fue descriptiva, no experimental y de campo, la población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) empleados de la empresa SETINCA, siendo la fuente para toda la recopilación de los datos necesarios. La metodología fue híbrida y está compuesta por tres fases metodológicas: Diagnóstico de la situación, Dirección estratégica y Plan estratégico.

Para la recolección de los datos se empleó una (1) lista de verificación, dirigida a todos los empleados de la empresa SETINCA, conformada por sesenta y un (61) preguntas y un (1) guión de sondeo conformado por dieciocho (18) preguntas abiertas para un total de setenta y nueve (79) preguntas. Como resultado del estudio en general se puede deducir que es necesaria la implementación de un plan estratégico para adecuarlo a las necesidades y realidades de la empresa SETINCA. Por ende se diseña una propuesta incluyendo misión, visión, valores, objetivos y metas; cabe destacar la propuesta de objetivos estratégicos que se obtuvieron del Balanced Scorecard.

También se realizó el cruce del análisis FODA del cual se obtuvieron estrategias a usar en el cuadro de mando integral (BSC). Para concluir se encontró que la empresa posee más debilidades y amenazas que fortalezas

y oportunidades, las cuales con la implantación del plan estratégico se pueden neutralizar (debilidades y amenazas) y a su vez aprovechar las fortalezas y oportunidades que posee la empresa.

El aporte de esta investigación se basó en el diagnóstico de la empresa SETINCA a través de un análisis FODA, el cual se relaciona con uno de los objetivos de la investigación a realizar titulada “Planificación Estratégica para la consolidación de la Empresa Mantenimientos Industriales BM, C.A.”, la cual busca diagnosticar el ambiente interno y externo de la organización como fase previa a la definición de las estrategias.

En el mismo orden de ideas, Becerra, Borjas y Méndez (2010), basaron su Trabajo de Grado en la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, tituló: “Plan estratégico para el posicionamiento en el mercado a la empresa Petroalanza” la investigación es descriptiva y proyectiva con un diseño de campo, transversal y no experimental. Los fundamentos teóricos se fundamentaron en Serna (1996), Goodstein (1998), Trout (1996), Méndez (1996), Tamayo (2002), Balestrini (1998) y Munch (2000).

La población estuvo conformada por veinte (20) individuos. La técnica de recolección de datos fue una entrevista no estructurada en forma de guión de sondeo aplicado al personal de la empresa, constituido por nueve (9) preguntas de respuesta abierta, así como también se utilizó una matriz FODA. Las fases de la investigación fueron: Fase I: Diagnóstico Estratégico; Fase II: Direccionamiento Estratégico; Fase III: Selección de Estrategias;

Fase IV: Plan Operativo. Para el análisis de los resultados se presentan la tendencia de respuesta de los encuestados, así como también cuadros para los resultados de la matriz FODA.

Como resultado, se detectaron puntos fuertes y débiles en la estructura organizacional de la empresa, así como también oportunidades y amenazas que fueron analizadas para determinar las estrategias a seguir por la compañía y puntualizar los objetivos estratégicos que ayuden a la organización a ser una empresa líder en su área y así, posicionarla en el mercado.

Finalmente, se estableció una propuesta constituida por el análisis del ambiente interno y externo de la empresa resultados del FODA, las estrategias establecidas de acuerdo a los diferentes cruces en la matriz FODA, los objetivos estratégicos resultantes de los análisis realizados, la reformulación de la misión, visión y valores de la empresa Petroalianza en base a lo obtenido en el instrumento aplicado, las estrategias prioritarias que ayuden a la empresa a posicionarse en el mercado como empresa líder y por último el plan de acción para estas estrategias.

Esta investigación y sus resultados arrojan luces sobre cómo es necesario para cualquier empresa, el tener bien identificados sus clientes, así como el diseñar un plan estratégico de posicionamiento a seguir con estrategias establecidas. Por tales razones, se le considera pertinente como antecedente de la presente investigación.

Cabe destacar que la presente investigación nos aporta dos objetivos

similares a las del presente trabajo, el primero hace referencia al diagnóstico de la misión y visión de la empresa PETROALIANZA, C.A, y el segundo se basa en la selección de estrategias para la toma de decisiones de la empresa antes mencionada, los cuales, se relacionan con tres objetivos de la investigación objeto de estudio titulada “Planificación Estratégica para la Consolidación de la Empresa Mantenimientos Industriales BM, C.A.”, el primero busca definir una declaración de misión para la organización. El segundo se basa en establecer una nueva visión organizacional y por último formular las estrategias a ser adoptadas por la organización. Es por ello que esta investigación proporciona grandes aportes a la investigación

En tal sentido, se previeron aspectos tales como los requisitos legales, administrativos y gerenciales necesarios para adecuar la actual dinámica empresarial a las exigencias que demanda este tipo de organizaciones, incluyendo la elaboración del Cuadro de Mando Integral -instrumento de control y medición de gestión- a la par de su mapa estratégico.

Seguidamente, Castillo, Sudano y Marquez (2009), presentaron un estudio titulado: “La gerencia estratégica en el crecimiento de empresas comerciales: caso: Los dulces de Alicia, C.A”, como requisito para optar al título de Ingenieros Industriales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin.

La investigación presentó una propuesta teórica para facilitar el proceso de desarrollo e implementación de la gerencia estratégica, en función de incentivar crecimiento comercial donde operan las empresas. A este respecto, se identifican el desarrollo de un plan de gerencia estratégica para el

crecimiento comercial de la empresa "Los Dulces de Alicia C.A."

De este antecedente se toma la idea principal del estudio basado en la planificación estratégica donde refleja una orientación al formular estrategias que encaminan a cambios de paradigmas para convertir la mencionada empresa en una franquicia, pues tal como lo refleja el estudio fue sustentado por los conceptos manejados por Kaplan y Norton (2002), Osta (2004) y Serna (2008), entre otros.

La investigación fue aplicada, prospectiva, transversal, observacional, descriptiva y con un enfoque de campo siendo así, en la misma se encuentra información relevante relacionada con el tema de planificación estratégica, así como el crecimiento comercial que deben asumir las empresas para que en ellas se dé en forma eficiente el progreso de la misma.

En esta investigación se aplicó un instrumento de recolección de datos, el cual consistió, una entrevista no estructurada. Los resultados señalan que si bien la empresa goza de las preferencias del público por su larga tradición en el mercado, lo cual le ofrece perspectivas de expansión comercial con importantes innovaciones (la conversión en ente franquiciante), también lo es que se enfrenta a peligros inminentes por no ser una marca registrada y por la cambiante realidad del país. De acuerdo a esto, el Plan Estratégico se orientó a formular las estrategias que deben conducir a Los Dulces de Alicia, C.A. a modificar su estructura convencional para convertirla en una franquicia.

En tal forma, la investigación concluye que hay ciertos aspectos que afectan al sector, con la finalidad de evidenciar posibles fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Se desarrollo un análisis FODA, identificado las necesidades de la empresa; como lo es que no posee una visión, una misión, políticas, valores y a su vez, estas no se encuentran debidamente formalizadas y procedimentadas. Sugirieron una serie de recomendaciones que pudieran servir de ayuda al mejoramiento y desarrollo de los procesos organizativos, así como la propuesta de aplicación de este modelo de planificación estratégica para que dicho plan se cumpla con eficacia.

En ese sentido, la investigación concluye en la necesidad de identificar los actores relevantes, decidir sobre las actividades específicas a realizar y la aplicación de las mismas, al desarrollar un plan estratégico para el posicionamiento en el mercado a la empresa Petroalianza C.A.

Aunado a lo antes expuesto, esta investigación también aporta un objetivo basado en la formulación de estrategias el cual tiene estrecha relación con el objetivo de la investigación a realizar titulada "Planificación Estratégica Para La Consolidación De La Empresa Mantenimientos Industriales BM, C.A.", donde se busca también la formulación de estrategias para ser adoptadas por la organización.

Asimismo, Koteich, Pineda y Ramoni (2008), realizaron su Trabajo de Grado para optar al título de Ingenieros Industriales en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin, titulado: "Modelo de gestión estratégica basado en el

cuadro de mando integral para la gerencia de servicios especiales del B.O.D.”

La investigación fue realizada bajo una modalidad de tipo proyectiva, descriptiva y con un enfoque de campo con el propósito de analizar el modelo de gestión como estrategia de gestión empresarial basados en el cuadro de mando integral para la gerencia de servicios especiales en el BOD. La metodología utilizada se ubicó dentro de un estudio descriptivo correlacional, con un diseño de campo, no experimental transeccional.

La población estuvo constituida por el personal de la gerencia objeto de estudio, a los cuales se le aplicó a través de una reunión como instrumento de recolección de datos se utilizaron una entrevista no estructurada, un sondeo y observación directa con la cual se realizó el análisis de los ambientes interno y externo de la gerencia. Se realizó según la metodología propuesta por Serna (2006), la cual sugiere cuatro (4) fases metodológicas dispuestas según su orden lógico: Direccionamiento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Formulación Estratégica y Operacionalización Estratégica.

Como resultado se precisó la necesidad de determinar un direccionamiento estratégico adecuado a las realidades y necesidades que presenta la Gerencia de Servicios Especiales del B.O.D y se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que envuelven a la misma. Para esto se elaboró una propuesta que incluye una nueva misión, visión y objetivos, una serie de estrategias que resultaron de un Análisis FODA, las cuales, junto a los objetivos de la organización, fueron clasificadas según las perspectivas financieras, del cliente y mercado, procesos internos

y de innovación y aprendizaje.

Estas estrategias y objetivos fueron dispuestos de forma esquemática en un Mapa Estratégico donde se resume y explica la estrategia organizacional de la gerencia en una gráfica. Luego se formularon los indicadores de gestión por cada perspectiva y se construyó el Cuadro de Mando Integral, el cual le servirá a la Gerencia de Servicios Especiales del B.O.D como un instrumento de control y medición de gestión. Para finalizar se desarrolló un plan de acción a seguir por el gerente del departamento para la puesta en marcha del plan.

El aporte de esta investigación se asemeja con la metodología utilizada, puesto que, la misma comprende, el proceso de planificación en sí, consta de una serie de etapas que concluyen con la implementación del plan estratégico,

De igual forma, Eliopoulos, Gil y Montana, (2007), realizaron su Trabajo de Grado para optar al título de Ingenieros Industriales en la Dr. Rafael Belloso Chacin, titulado: "Plan Estratégico de Producción para el Mejoramiento de la Productividad en Zoe Investments de Venezuela"; investigación sustentada en una información bibliográfica y estudio de campo, a través de entrevistas inestructuradas, observación directa no participante y listas de verificación, con el propósito de desarrollar un plan estratégico de producción para el mejoramiento de la productividad en la empresa ZOE INVESTMENTS DE VENEZUELA. La metodología utilizada se ubicó dentro de un estudio descriptivo correlacional, con un diseño de

campo, no experimental transeccional.

Finalmente el aporte de este ultimo estudio se fundamenta al haber servido de referencia en la secuencia de pasos para llevar a cabo un diagnostico estratégico, que implica el análisis interno y externo de la empresa (análisis FODA). Asimismo, en dicha investigación se analizan las operaciones para lograr el cumplimiento del objetivo principal que consiste en elaborar un plan estratégico de producción para el mejoramiento de la productividad en ZOE INVESTMENTS DE VENEZUELA.

La propuesta establecida permitirá tener un mayor control y planificación de la producción con la finalidad de aprovechar la capacidad de la planta, mejorar los tiempos de entrega y reducir los costos unitarios del producto a través del mejoramiento de la productividad de la empresa.

3. BASES TEÓRICAS

Para justificar el desarrollo de este trabajo fue relevante e importante la revisión bibliográfica en la cual se sustentó el tema objeto de estudio. A continuación se detallan algunas bases conceptuales, teóricas, y aportes de diferentes autores, cuyos contenidos se relacionan con las variables objeto de estudio.

3.1. PLANIFICACIÓN.

Expresa Chiavenato, (2007:21), la Planificación es “la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir”. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Así la planificación, provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. Asimismo, se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nadie para dirigir y nada que controlar. Los objetivos son de gran importancia para la administración, pues le dan un sentido, una dirección u orientación a los esfuerzos aplicados. Estos objetivos, bien definidos, conocidos y planteados de un modo práctico, tienen fuerza motivadora en sí y por ellos mismos. Por eso se dice que la sola formulación de un objetivo claro implica obtener ya la mitad de su cumplimiento .

El mismo autor antes citado expresa planear, consiste en seleccionar y relacionar los hechos, formular y emplear supuestos respecto al futuro, efectuando una predicción de actividades necesarias para alcanzar los objetivos o resultados esperados. La planificación eficaz se basa en hechos, datos e informaciones reales y estimadas, pero no en emociones o deseos. La labor de planeación es permanente. Todos los planes son flexibles, sujetos a revisión y modificación, a medida que la realidad va cambiando.

Ahora bien, otro autor como Jiménez (2009), señala “planificar, es determinar por anticipado lo que se va hacer y como se va hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo”. La planificación es un proceso técnico pre-ejecutivo, que debe estar integrado por una unidad especializada destinada para tal fin, la cual puede ser una oficina, un departamento o un comité de planificación, con carácter asesor, y ubicada en los niveles altos de la institución.

3.1.1. IMPORTANCIA, PRINCIPIOS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN.

Señala Drucker (2000), la planificación es económica, al concentrar las acciones en un sentido definido. Otro elemento por el cual es importante planear, es que se evitan o aminoran riesgos innecesarios. Una siguiente razón es que permite el control de la empresa. Finalmente facilita además la coordinación de las distintas funciones de la empresa

1. Principios: Para que la planificación sea efectiva, de acuerdo a los mismos conceptos anteriores, es preciso tener en consideración los siguientes principios:

2. Flexibilidad: La inflexibilidad de los planes atenta con su efectividad, ya que si el plan es estático y no se adapta a los cambios, la planificación se rigidiza, pierde validez y se hace inoperante.

3. Compromiso: Los planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así favorecer su cumplimiento.

4. Contribución: Los planes deben estar debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central.

La planificación falla por sus propios errores, por un exceso de planificación y/o por una incertidumbre incontrolable del entorno.

5. Limitaciones: Aún cuando la planificación es esencial para conseguir eficiencia en la acción posterior, tiene dificultades y limitaciones que es útil conocer y considerar. Una de las críticas que corrientemente se hace a la planificación, es su poca exactitud en relación con los resultados obtenidos. Ante esta observación, cabe llamar la atención en que la mayor o menor exactitud del plan dependerá de los datos considerados para formularlo. En la medida que éstos sean reales o bien estimados, mejor será el resultado logrado.

Cuando se planifica no se pretende adivinar el futuro; el proceso en sí contempla ciertos márgenes de error. Lo que realmente interesa es que dichos márgenes se reduzcan a niveles tolerables y las diferencias que surjan no sean significativas. La importancia de la planificación, reside en la predicción de las variables pertinentes para alcanzarlo. Otra crítica que se formula a la planificación, la constituye las dificultades propias que plantea la actividad de planificar, esto es efectivo, sobre todo cuando no se dispone de antecedentes estadísticos en que basar el plan.

Sin embargo, Drucker (2000) señala, hay quienes dicen que la planificación retarda la acción. Esto es un error, no hay tiempo mejor invertido que el que se emplea en pensar lo que se hará, y como se hará. La iniciativa no debe constituir un continuo salirse del libreto, sino más bien en enriquecer el propio libreto, a través de planes innovadores y audaces, pero no irreflexivos.

3.1.2. TIPOLOGÍA DE LOS PLANES

Según, Drucker (2000), existen muchas clases de planes. Las principales variables de clasificación son la amplitud del plan, su especificidad, el plazo que abarca y el nivel de la empresa a la que se formula.

1. Metas u Objetivos: Un objetivo es un tipo básico de plan. Los objetivos o metas determinan un punto o nivel que se espera alcanzar dentro del periodo. Las metas u objetivos por lo común abarcan periodos no demasiado breves, y así se habla de planes de largo o mediano plazo, significando con ello lapsos superiores a un año. Los planes de largo plazo generalmente se refieren a periodos de tres a cinco años y más, mientras que los planes intermedios varían entre uno a tres años.

2. Presupuesto: Los presupuestos dicen relación con aspectos financieros de gastos e ingresos. Son metas o programas expresados en término de dinero. Los presupuestos pueden abarcar periodos cortos y largos, según se trate de programas o metas. Los presupuestos de operación resultan más útiles para plazos largos, porque nos dan una idea de la rentabilidad o eficiencia bajo

ciertos supuestos. Un presupuesto muy usado en la moderna administración de empresas es el llamado Presupuesto Base Cero, que pone énfasis en descartar los derechos adquiridos que por lo común ofrecen los presupuestos operacionales de un periodo para el siguiente.

3. Programas: Son metas distribuidas en el tiempo, de modo que su logro resulte de un paulatino cumplimiento de metas parciales con una exacta dimensión del tiempo.

4. Políticas: Se refieren a las fronteras o límites dentro de los cuales deberá desenvolverse una acción. Son las reglas del juego. Las políticas pueden ser expresas o implícitas. Las primeras se basan orientaciones, reglamentos y normas específicas, mientras que las segundas, por corresponder a cosas obvias suelen entrar en conflicto con las anteriores.

5. Procedimientos: Es un plan que describe la secuencia cronológica de las tareas necesarias para ejecutar un cierto trabajo u operación

6. Métodos: el método es de menor alcance que el procedimiento, ya que se refiere a una descripción detallada de cómo se realizará una labor específica.

3.1.3. ESTRATEGIA.

Según, Frances (2006), la estrategia se puede definir en forma amplia o en forma táctica, sin embargo para ciertos autores, los objetivos son parte de la estrategia, para otros ésta se refiere a los medios para alcanzar un objetivo. Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a incertidumbre.

El mismo autor antes citado, señala que la estrategia

“en el campo de la gerencia (dirección) es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica, la estrategia debe ser flexible y esta sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información” (Frances, 2006:23).

En tal forma, Las estrategias propiamente son un conjunto amplio de orientaciones y programas con un horizonte de mediano plazo, representa la razón de ser de la empresa (misión), los objetivos (visión) y sus planes de acción.

Cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa. Así pues, la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción. Las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, podemos conocer la naturaleza y orientación de una empresa u organización.

Por otra parte señala Ramírez (2008:27), la estrategia e n

“un principio es utilizadas en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa”.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente, ya que, cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa

tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no existan problemas para que se cumplan las metas, y se logren los objetivos de la empresa.

Según Ferrel y Hirt (2008:14), hacen referencia a las estrategias como planes para el futuro como patrones del pasado. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un:

Proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

3.1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica según Romero (2004:23),

es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la

organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Para un adecuado proceso de Planificación Estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización.

De igual forma los autores Kaplan y Norton (2004:21), definen la planificación estratégica a un “proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macro”.

3.1.4.1. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los autores antes mencionados señalan las siguientes etapas en la planificación estratégica:

1. Determinación de Objetivos: El primer paso de la planificación es la fijación de las metas u objetivos.
2. Recopilación de Antecedentes: El segundo paso consiste en reunir los antecedentes y estadísticas necesarias para la formulación del plan.
3. Análisis y Clasificación de los Antecedentes: Una vez recopilados, los antecedentes se examinan para establecer su veracidad y el grado en que ellos interesan. Se clasifican y ordenan, lo que permite un uso posterior más eficiente.

4. Formulación de Supuestos: En todo plan se determinan ciertos supuestos o premisas. Conviene analizar estos supuestos desde el punto de vista de su concordancia con la realidad, descartando o replanteando aquellos que por diversas razones puedan no ser reales y sufrir cambios de importancia.

5. Formulación de Planes Alternativos: Generalmente existen varias posibilidades o planes alternativos para lograr el objetivo planteado. Es conveniente formular distintos planes que consideran múltiples cambios en las condiciones.

6. Determinación del Plan Definitivo: Es necesario evaluar las alternativas y definir una de ellas como plan definitivo, sobre la base de la más probable. Tener como orientación fundamental un plan que sea el que realmente dirija la acción.

7. Control de Avance del Plan: El control consiste en comparar lo programado con lo realizado, determinar las diferencias que existen y analizar sus causas, de modo que cualquier problema se pueda corregir con el debido tiempo.

3.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO Y COMO INSTRUMENTO

Según Ramírez (2008), considera importante hacer la diferenciación entre el concepto de la planificación estratégica como proceso, y de la planificación estratégica como instrumento, ya que muchas veces se confunden.

3.1.4.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO

Drucker (2000), establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica.

Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Según Drucker (2000), expresa, las fases de la planificación estratégica consideradas en este proceso son:

1. Fase filosófica.- comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.

2. Fase analítica.- comprende tanto el análisis interno como externo de la organización.
3. Fase programática.- incluye la definición de objetivos estratégicos general y específicos.
4. Fase operativa.- comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.
5. Fase cuantitativa.- considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos.

3.1.4.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO INTEGRADO

Destaca Ramírez (2008), que existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas

Sobre la base de la experiencia desarrollada en diferentes procesos de Planificación Estratégica, consideramos además que son importantes los siguientes elementos:

- Intercambio de ideas sobre el tema
- Compromiso y participación activa de los integrantes de la organización
- Continuidad en las sesiones de trabajo

Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas

El proceso de Planificación Estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos llegar? y
- ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

3.1.4.5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO

Según Drucker (2000:25), “constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace

explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos”.

Algunos de los beneficios de la Planificación Estratégica como instrumento son:

- Orienta a las Instituciones, Organismos Públicos Descentralizados - OPDs y Regiones en la formulación de sus propios planes y presupuestos
- Articula Planes nacionales con Planes Operativos y presupuestales
- Prioriza objetivos estratégicos
- Orienta la toma de decisiones
- Acuerda propuestas de los actores involucrados
- Facilita la eficiencia y eficacia del gasto
- Transparencia y rendición de cuentas
- Programa las inversiones multianuales

Una ventaja adicional es que el análisis permite poner límites al accionar de la organización, haciendo explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la organización debe hacer y aquello que no debe hacer.

En este orden de ideas, señala Bassetti (1997). La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseada. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

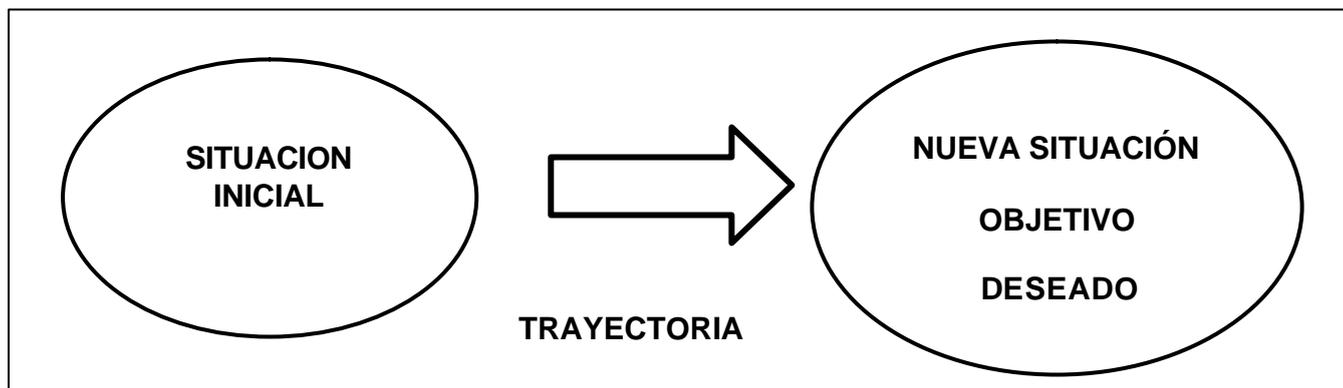


FIGURA 1. TRAYECTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Fuente: Bassetti, 1997

El mismo autor antes citado, expresa que al hablar de planeación estratégica se hace referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder los siguientes interrogantes:

CUADRO 1

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Preguntas	Etapas de la Planificación Estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Fuente: Bassetti, 1997

Asimismo el citado autor, hace referencia a la planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores y de la política organizacional vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- La definición de objetivos resulta del consenso entre los actores implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

3.2. MISIÓN

En la declaración de misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización. Las declaraciones de la misión responden a varios propósitos. En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los Estados Financieros. Sirve, como

se cree, como un motivador interno y para relaciones públicas. La misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente. Hay diferencias entre lo que se debe entender por Misión y por Visión.

Según Drucker (2000) "La Misión mira hacia "adentro" de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia "afuera". " La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace en el mediano plazo. La declaración de misión debe estar pensada para incrementarse con el tamaño de una organización. Una empresa pequeña puede subsistir sin una declaración de misión expresa, puesto que, el dueño del negocio puede comunicarse personalmente con cada miembro del personal.

Cuando la empresa crece se hace difícil para los empresarios comunicarse con todo el personal y expresarles sobre sus planes futuros, su visión de las metas de la compañía y los valores que dirigirán la operación de la compañía para el futuro inmediato y a largo plazo. Toda empresa, necesita una declaración de la misión. Ésta define quién es como empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados. En resumen, sirve como una guía en el largo camino hacia el Éxito.

En tal forma, señala Ramírez, (2008) externamente, la declaración de la misión ayuda a que la administración se concentre cuando se enfrenta a incertidumbres debidas a la ampliación empresarial, acoso de la competencia o desregulación de la industria. Internamente, demuestra liderazgo y ayuda a

motivar al personal, proveedores, asociados y a la comunidad en que se encuentra una empresa. No hay duda alguna para una empresa que primero debe tener una misión.

El mismo autor antes mencionado expresa, en muchas ocasiones los negocios operan de manera intuitiva. Redactar una declaración formal no sólo implica expresar en palabras esta misión tácita, sino formalizarla como política de la empresa, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario intensamente.

Las declaraciones de misión, pueden ser vehículos magníficos para comunicar la importancia de las actividades y de las razones por las que los empleados deben sentirse parte de la empresa. Desafortunadamente, casi todas las declaraciones de misión que vemos, están redactadas de una manera general, carentes de original, sin vitalidad y sin significado real. Se repiten insistentemente frases, sin mucho sentido, copiadas de las que tienen empresas multinacionales como Microsoft, IBM, Nissan o ATT. Muy bien redactadas, elegantes, pero que no concuerdan en absoluto con la realidad.

Ahora bien, recomiendan Kaplan y Norton (2004), cuatro perspectivas que se deben analizar para fijar la misión de una empresa, mostradas en el grafico simplificado de arriba, es una forma excelente de hacerlo. Usando ese planeamiento se puede para llegar a definir en forma práctica la misión de una empresa. Esto naturalmente si se tienen políticas y metodologías para implantarlas, con el soporte financiero, dentro de un lapso razonable.



FIGURA 2. PERSPECTIVA DE LA MISIÓN DESDE LA PARTE INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Fuente: Kaplan y Norton, 2004

En ese sentido, los mismos autores mencionados señalan algunas características que debe tener la declaración de misión, recomendadas por los expertos, se indican:

- **Simplicidad.** Las declaraciones deben ser simples, en lenguaje claro y preciso. Se debe evitar las complicaciones y la oscuridad en los conceptos. Una misión que puede ser expresada fácilmente es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen.
- **Honesta y Realista.** Es evidentemente perjudicial publicar una misión que se encuentra en desacuerdo con las actividades de la empresa u organización. Una empresa puede incluir en su misión su preocupación por el ambiente, pero si sus operaciones diarias reflejan lo contrario, los resultados

pueden ser muy perjudiciales. Los empleados de inmediato captarán el cinismo del predicamento, dudando de la sinceridad de la gerencia. Es conocido que la hipocresía atrae mayor atención que el silencio.

- Comunicar expectativas y ética. Cualquier declaración de misión debe definir las metas del negocio y adicionalmente la metodologías seleccionada para conseguir las. Una buena declaración de misión debe incluir los principios generales a los cuales se espera que los trabajadores adhieran y practiquen. Debe incluir adicionalmente a lo que se obliga la empresa para con su personal, sus clientes y la comunidad donde se encuentra operando.
- Actualización Periódica. La declaración de misión no puede quedarse igual por siempre. Al igual que todo, pierde vitalidad y actualidad con el tiempo. Debe reexaminarse anualmente, como mínimo, en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que siguen siendo útiles y corresponde a la realidad actual de la empresa. Kaplan y Norton (2004)

Por otra parte, desde la perspectiva de Corredor (2007:31), la misión en una empresa la define como “breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio”.

El mismo autor antes mencionado señala que, la misión sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la

gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo. Asimismo expresa, la misión se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas

Según Conindustria (2005:18), “la Misión es la definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)”

Aunado a lo antes expuesto, es pertinente señalar la importancia de establecer una misión en las organizaciones, Chiavenato, (2007). La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Para formularla se parte desde una visión, un pensamiento abstracto que ubica a la empresa en un tiempo futuro.

Para los autores Ferrel y Geoffrey (2008:33) señalan que en un Mundo Cambiante, “la misión de una organización es su propósito general, responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”; toda misión debe responder no sólo a esa pregunta sino también a otras importantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Porqué lo hacemos?, ¿Para quiénes trabajamos?, ¿Cuál será nuestro compromiso social y con el medio ambiente?. Para formular las bases de una buena misión, debemos hacernos

esas preguntas el conjunto de la respuesta no es más que la misión, que se reduce a esta frase: “la razón de ser de la empresa”.

En consecuencia una misión también debe enunciar a quien se va a servir y en general que tipo de producto o servicio ofreceremos. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

En este orden de ideas, Corredor (2007), establece las siguientes preguntas:

3.2.1. ¿PARA QUE SIRVE LA MISIÓN?

Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

3.2.2. ¿QUIÉN DEFINE LA MISIÓN?

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica.

3.2.3. ¿CÓMO SE DEFINE LA MISIÓN?

Se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

3.3. VISIÓN

Conindustria (2005:18), define la Visión como “la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.”.

Por otra parte, Chiavenato, (2007) expresa que la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué se quiere crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, internos y externos, que interactúan con la empresa. Así, el presidente de la compañía Coca-cola desde febrero de 2000, afirmaba lo siguiente: “Veo una compañía dinámica, siempre moviéndose para anticiparse y resolver los deseos presentes y futuros de clientes y de consumidores, siempre en un estado de transformación”.

Según Chiavenato (2007), proceso por el que los beneficios que puede aportar la visión se convierten en ventajas tangibles para la empresa, se caracteriza por:

- a) En primer lugar, ser un proceso difícil y costoso que debe provocar el entusiasmo y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- b) En segundo lugar, el líder visionario ha de resolver los problemas de cada día de forma coherente con la visión. De esta manera, conseguirá el apoyo del resto de miembros de la organización.
- c) Por último, una vez terminado este proceso, es difícil modificar la visión o introducir elementos nuevos. Cuando ya se ha inculcado en todos los integrantes de la compañía hacia dónde se quiere ir, la modificación de dicho estado deseado, además de ser difícil, puede tener unas consecuencias nefastas para la empresa.

Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, esta debe actuar de impulsor del propósito estratégico, sería la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la visión, a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

Desde la perspectiva de Chiavenato, (2007), la importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos,

el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

3.3.1. VENTAJAS QUE TIENE EL ESTABLECER UNA VISIÓN

Según Chiavenato (2007), fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización las cuales son:

- Incentiva a que desde el Director General hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Según Jack (2000), señala algunas características que debe presentar una Visión organizacional, las cuales son:

- Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

- Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- Responsabilidad, debe ser formulada por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

3.4. ANÁLISIS FODA

Los autores Camizasa, Guerrero y de Dios (1999:14), definen el FODA, como “un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de

la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio". A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

En ese sentido, La aplicación de este método es muy sencillo. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización.

**CUADRO 2
MATRIZ FODA (ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO)**

DE LA ORGANIZACIÓN		
Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
DEL CONTEXTO		
Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

Fuente: Buthet, 1998

El método FODA, permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

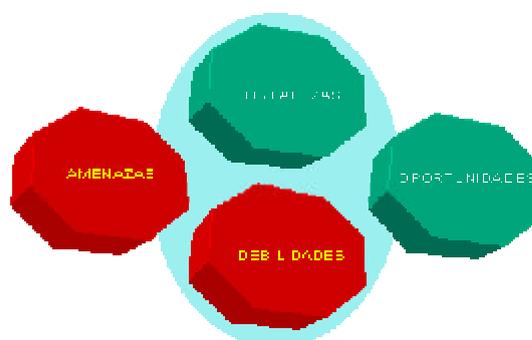


FIGURA 3. MATRIZ FODA

Fuente: Buthet, 1998

3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Los autores Camizasa, Guerrero y de Dios (1999), señalan que las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

En el mismo orden de ideas los autores antes citados, afirman que las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Por su parte, Buthet (1998) acota que hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las

estrategias a implementar. Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

3.4.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

En este punto, los autores Camizasa, Guerrero y de Dios (1999), proponen colocar la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a la organización.

¿Qué son las oportunidades? Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son los riesgos-amenazas? Los riesgos-amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

Seguidamente, los autores antes citados, señalan el análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van

produciendo en el entorno. Para el estudio del entorno o escenario de la organización se debe poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, de los siguientes actores:

- El Estado
- Los medios de comunicación
- Los beneficiarios o clientes
- Los proveedores
- Las empresas
- Las otras Organizaciones (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).
- El mercado (incluir todo el juego de oferta y demanda, de financiamiento de proyectos, subsidios, créditos, etc. Para las organizaciones).

3.4.3. CUADRO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Según, Camizasa, Guerrero y de Dios (1999). Después de los pasos antes descritos, corresponde analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro.

Para cada actor (Estado, medio de comunicación, beneficiario o cliente, etc.), habría que estudiar el comportamiento de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación, pero esta vez "externa".

CUADRO 3
CUADRO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Social-cultural	Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan, etc.
Político - administración pública	Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos
Económico	Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.
Demográfico	Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.
Tecnológico	Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc.
Jurídico	Cuáles son las normas vigentes.
Competencia	Qué nivel de participación y capacidad tienen otros actores en campos que nos interesan.
Ecología	Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

Fuente: Camizasa, Guerrero y de Dios, 1999.

3.4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Aunado a lo antes expuesto, señalan los autores Camizasa, Guerrero y de Dios (1999). Una vez hechas la evaluación interna y externa, se procede a analizar en conjunto las mismas. Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación:

Fortalezas Oportunidades

Fortalezas Riesgos

Debilidades Oportunidades

Debilidades Riesgos

Esquemáticamente, en el cuadro:

CUADRO 4
FODA

Organización			
		Fortalezas (FO)	Debilidades (DA)
Contexto	Oportunidades (OP)	Fortalezas Oportunidades	Debilidades Oportunidades
	Riesgos (RI)	Fortalezas Riesgos	Debilidades Riesgos

Fuente: Camizasa, Guerrero y de Dios, 1999.

- 1) Fortalezas Oportunidades: En este campo se da la situación ideal, se relacionan las fortalezas con las oportunidades del entorno.
- 2) Debilidades Oportunidades: Aquí se unen debilidades, a las que se debe estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, las que hay que tratar de aprovechar a máximo.
- 3) Fortalezas Riesgos: En esta situación se relacionan los riesgos del contexto con las fortalezas. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.
- 4) Debilidades Riesgos: Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan las debilidades con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero se debe apelar a la creatividad en la formulación de estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

4. SISTEMA DE VARIABLES

El sistema de variable que contiene la investigación objeto de estudio, se da a conocer por medio de una definición nominal, conceptual y operacional de la variable de estudio

4.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Se enfoca en la Planificación Estratégica, la cual será aplicada en el proyecto de esta investigación

4.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Según Drucker, (2000:55)

Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

4.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Se basa en los procesos realizados dentro de la empresa Mantenimientos Industriales BM, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, que se inicia con la identificación de la misión, visión analizando a su vez el ambiente interno y externo de la empresa, con el propósito de determinar las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y las

debilidades, a través de un análisis FODA de la misma. Pudiendo así formular las estrategias para proponer un plan estratégico que la empresa objeto de estudio podrá llevar a cabo.