

Desarrollo de un Plan Estratégico en una Empresa Productora de Artículos de Madera

Fernando Ortíz Flores*
Rogelio Gámez Galindo**

Introducción

Las organizaciones han sufrido una serie de circunstancias adversas, en un ambiente de mercado globalizado, cada vez más difícil. Los diferentes estándares de globalización, las diversas políticas económicas que imponen los países, los cambios tecnológicos, la apertura de nuevos mercados, etc., han hecho que la supervivencia de las empresas y la habilidad de éstas para adaptarse a una mayor competencia, sea cada vez más complicada. Una herramienta o elemento que ha permitido contrarrestar esta situación adversa es la planeación estratégica.

La importancia de la planeación estratégica radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, asimismo orienta las acciones que se han determinado. Además, permite a la dirección y a los responsables de una empresa valorar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos; también evaluar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporcionando un instrumento de control que integre el uso efectivo de los recursos disponibles mini-

mizando los costos. Por otra parte, la planeación estratégica trata de eliminar esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, que ayudan a reducir el grado de incertidumbre para prever futuros fracasos y desviaciones de la dirección estratégica de la organización.

La empresa objeto de este trabajo, se ha dedicado a la producción de artículos de madera, desde sus inicios ha sobrevivido a los diferentes cambios de globalización que se han presentado en nuestro país y en el ámbito internacional, bajo métodos de trabajo utilizados que no han evolucionado en el orden del día del funcionamiento industrial para afrontar los nuevos retos de un mercado cambiante. De tal forma, que el diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa tiene como objetivo proporcionar una planeación formal desarrollada de manera sistemática, que delimite su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente, mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas.

El modelo desarrollado se diseña a partir de la situación actual que la empresa atraviesa, por lo que el establecimiento de este modelo se presenta en tres etapas, las cuales comienzan con un diagnóstico de la empresa, para justificar la factibilidad del desarrollo de un modelo de planeación estratégica. La segunda etapa es la declaración de valores, visión y misión de la empresa para poder

determinar la perspectiva de ésta acerca de su futuro y lo que quiere llegar a ser. Y por último, en la tercera etapa se desarrolla la aplicación de la planeación a largo plazo, donde dicha planeación le permitirá estar en posición de planificar y responder a las circunstancias de cambio.

1. Modelo de planeación de Morrissey

Para el desarrollo del plan estratégico para la empresa, se utilizó el enfoque del modelo de planeación de Morrissey.

Los elementos del proceso de planeación para Morrissey son el pensamiento estratégico, la planeación a largo plazo y la planeación táctica. Los dos primeros elementos forman parte de la planeación estratégica y el tercer elemento se refiere al proceso de planeación táctica. La figura 1, demuestra la importancia de cada uno, debido a que (Morrissey, 1996a):

- El **pensamiento estratégico** lleva a la perspectiva.
- La **planeación a largo plazo** lleva a la posición.
- La **planeación táctica** lleva al rendimiento.

En el presente artículo se da un panorama general de cómo se aplicaron los dos primeros elementos.

2. Desarrollo del plan estratégico

Para obtener un plan estratégico, adecuado a los recursos y necesidades que imperaban dentro de la empresa, fue necesario

*Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Profesor-Investigador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo electrónico: ferchilo@prodigy.net.mx.

**Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Orizaba.

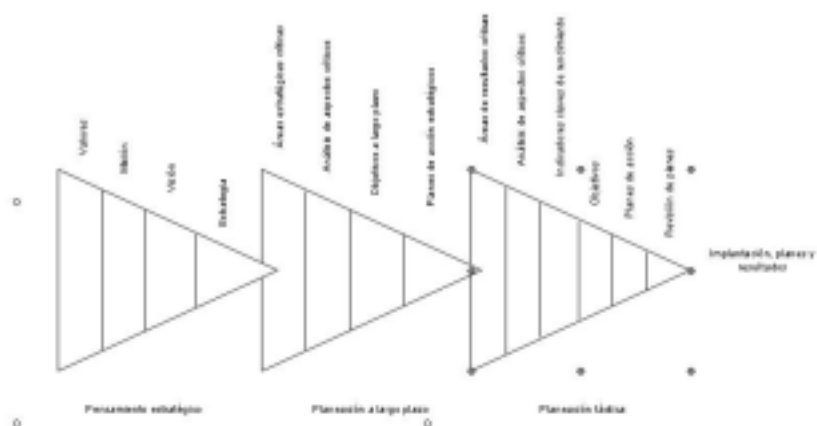


Figura 1 Modelo del proceso de planeación de Morrissey. Figura adaptada del libro *Pensamiento estratégico*: fig. 1.2, pág. 3, Morrissey, George L., México, 1996.

modificar el proceso general a seguir que propone el enfoque de Morrissey. El proceso general resultante fue el siguiente:

- Realización de un diagnóstico en la empresa.
- Aplicación del proceso de pensamiento estratégico.
- Aplicación del proceso de planeación a largo plazo.

Las adecuaciones particulares a cada etapa de este proceso se explican en las siguientes secciones.

2.1 Diagnóstico de la empresa

Para justificar que era factible realizar un plan estratégico, fue necesario determinar que la empresa lo necesitaba, mediante la realización las actividades siguientes:

- Visitas a la empresa.
- Entrevistas personales con los trabajadores de la empresa.
- Aplicación de una encuesta a los trabajadores.
- Observación de campo.

El resultado de estas actividades indicó que la empresa vive una problemática. A continuación, se muestran en forma general diferentes áreas de oportunidad, producto del diagnóstico realizado a la empresa:

- Métodos de trabajo que no han evolucionado a la orden del día.
- Los directivos han tenido en

mente un enfoque del desarrollo de la empresa, el cual no está plasmado.

- No existe una guía que les ayude a avanzar y alcanzar en el futuro una posición satisfactoria para la empresa.
- La forma de tomar decisiones ha sido de una manera intuitiva.
- Existe una planeación empírica que no le ha permitido prever las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro.
- La empresa no cuenta con un modelo de trabajo.

Como conclusión, se determinó que la empresa necesitaba un plan estratégico que le ayudara a solucionar dicha problemática.

2.2 Aplicación del proceso de pensamiento estratégico

El segundo componente para el desarrollo de un plan estratégico para la empresa fue la aplicación del proceso de pensamiento estratégico. Con esta aplicación, se esperaba tener una base para la toma de decisiones subsecuentes, en la búsqueda de soluciones para eliminar la problemática que vive (sección 2.1).

Morrissey (1996a) sugiere cuatro etapas para el desarrollo de este proceso, pero para las condiciones de diseño de este trabajo, se modificaron: se agregó una etapa (asignación de puestos) y se eliminó

otra (determinación de la estrategia); quedando de la siguiente manera:

- Asignación de puestos.
- Determinación de valores.
- Declaración de la misión.
- Declaración de la visión.

2.2.1 Asignación de puestos para el proceso de planeación

En nuestros días el compromiso de todo el personal encargado de tomar decisiones dentro de una empresa, además del personal que labora dentro de la misma, es de suma importancia debido a que es esto lo que se necesita para alcanzar el éxito. Por consiguiente, la asignación de puestos dentro del proceso de planeación para la empresa se dio de la siguiente manera: presidente de unidad, director general, equipo de alta administración, facilitador del proceso de planeación y asesor externo.

2.2.2 Determinación de valores

La determinación de valores para la empresa, fue a través del procedimiento de Morrissey (1996a), el cual fue adecuado de acuerdo a las circunstancias que imperaban. Las actividades que se siguieron en forma general, son las siguientes:

1. Se modificó el formato de evaluación de valores propuesto por Morrissey
2. Se proporcionó a cada uno de los participantes del proceso de planeación el formato para que lo contestaran en forma individual
3. Con cada respuesta de los participantes del proceso, se generó un debate hasta llegar mediante consenso a la siguiente declaración de valores, en orden de prioridad:

- Calidad, **búsqueda de la satisfacción del cliente.**
- Seguridad, **una forma de actuar en nuestra empresa.**
- La comprensión de nuestros clientes **nos proporciona una**

relación estrecha y a largo plazo.

- **La imagen de la empresa, es nuestra carta de presentación.**
- **El reflejo de nuestras acciones ante la sociedad, será nuestra imagen en la comunidad.**
- **Cuidar al medio ambiente, es una responsabilidad, por ser patrimonio de la humanidad.**
- **Rentabilidad, es una retribución producto del esfuerzo de todos los que laboramos en la empresa.**
- **Diversidad de productos, es la variedad de servicio que le ofrecemos a nuestros clientes.**

La **misión de la empresa** es proporcionar artículos de calidad, atendiendo diferenciadamente al cliente ofreciéndole ventajas competitivas como procesos controlados, variedad de artículos y precios competitivos que promuevan una relación a largo plazo, generando rentabilidad atractiva para mantenerse dentro del mercado, desarrollar integralmente al personal y cuidar al medio ambiente.

En apoyo a esto, nos comprometemos a lo siguiente:

- La calidad de vida de los que laboramos en la empresa debe reflejarse en productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.
- Hacer de la seguridad una actitud dentro de nuestras operaciones.
- A contribuir activamente a las industrias que servimos y a la comunidad en la que vivimos.

Figura 1. Declaración de la misión de la empresa (Gámez, 2002).

2.2.3 Declaración de la misión

Dentro del pensamiento estratégico, la tercera etapa, fue la declaración de la misión, el cual es el documento más importante dentro del proceso de la planeación (Morrissey, 1996a). Para lograr la declaración de la misión, se utilizó el procedimiento que menciona Morrissey con unos ajustes a éste, es decir, se utilizó la misma reunión para la declaración de la misión y visión de la empresa. Por otra parte, Morrissey indica que se trabaje con un equipo de seis a diez personas; en este caso se trabajó con el equipo de planeación (sección 4.2.1), ya que fue el equipo con el cual se trabajó durante todo el proceso de planeación. La figura 1 muestra la declaración de la misión de la empresa.

2.2.4 Declaración de la visión

La cuarta etapa del pensamiento estratégico, fue la declaración de la visión, que no es otra cosa que una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, y directivos. La figura 2 muestra la declaración de la visión de la empresa, la cual es un instrumento que a la hora de tomar deci-

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como líderes en el ramo de la fabricación de artículos de madera.

Seremos la mejor empresa en términos de:

- Calidad de los productos.
- Variedad de artículos.

Figura 2. Declaración de la visión de la empresa (Gámez, 2002).

siones, todos deben recordar y sentirse inspirados para logros futuros.

2.3 Aplicación del proceso de planeación a largo plazo

El siguiente componente de la planeación estratégica fue la planeación a largo plazo (PLP), la cual es un puente hacia algún punto en el futuro para el cumplimiento de la misión de la empresa (documento más importante dentro del proceso de planeación).

La metodología de Morrissey indica que el proceso de PLP está constituido por cuatro etapas (1996b). Sin embargo, en la aplicación de éste se utilizaron sólo tres etapas, debido a que se consideró que una de ellas no era aplicable (áreas estratégicas críti-

cas) según el enfoque que se siguió; además de que se agregaron dos etapas (revisión y modificación del plan estratégico y síntesis de asuntos estratégicos críticos) que la metodología de Morrissey no considera como tales. Por lo que el proceso de PLP quedó constituido como se muestra a continuación:

- Revisión y modificación del plan estratégico.
- Análisis de asuntos estratégicos críticos.
- Síntesis de asuntos estratégicos críticos.
- Objetivos a largo plazo.
- Planes estratégicos de acción.

2.3.1 Revisión y modificación del plan estratégico

En esta etapa, se realizó una revisión de todos los elementos del modelo, para verificar que aquellos elementos que ya se habían ejecutado fueran satisfactorios o decidir si había que realizarles algún cambio de acuerdo a las circunstancias actuales. Por otra parte, aquellos elementos que no se habían realizado, se programaron para su correcta ejecución. La programación se realizó mediante una calendarización a la cual se le llama plan del plan (Morrissey, 1996b).

2.3.2 Análisis de asuntos estratégicos críticos

Como segunda etapa de este proceso se realizó un análisis de asuntos estratégicos críticos, me-

dianter una evaluación de tipo FLOA (fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas), dando como resultado un gran listado de éstos. Es importante mencionar que los asuntos estratégicos críticos relacionados a las fuerzas y limitaciones son un análisis interno de la empresa; las oportunidades y amenazas son un análisis externo. En el análisis externo, la empresa no tiene poder alguno en los asuntos estratégicos críticos pero deben ser considerados para la toma de decisiones en el proceso de planeación.

2.3.3 Síntesis de asuntos estratégicos críticos

Al generarse un número relativamente grande de asuntos estratégicos críticos se procedió a resumir esta información en categorías estratégicas a través de una de las siete herramientas administrativas (diagrama de afinidad), dando como resultado cinco rubros:

- Desarrollo integral del personal
- Posiciones futuras
- Productos ofrecidos
- Capacidad de producción
- Sistema de producción

2.3.4 Objetivos a largo plazo

Dentro del proceso de PLP, la cuarta etapa fue determinar los objetivos a largo plazo (OLP). Los OLP proporcionan ayuda a la

empresa ya que describen lo que se quiere o se tiene que lograr para un futuro de tres a cinco años.

La metodología de Morrissey muestra que existen dos formas en que pueden obtenerse los objetivos a largo plazo: derivándose directamente de las áreas estratégicas críticas y a partir de los asuntos estratégicos críticos. La forma en que se determinaron los OLP fue a partir de los asuntos estratégicos críticos de la empresa. La tabla 1 muestra los objetivos establecidos.

2.3.5 Planes estratégicos de acción

La última etapa de la PLP para el desarrollo del plan estratégico, fue la elaboración de los planes estratégicos de acción (PEA). La realización de esta etapa fue de suma importancia, debido a que los PEA ayudaron a identificar los principales eventos, fases o logros (objetivos secundarios) que deben efectuarse para alcanzar los OLP de la empresa, definidos en la etapa anterior. Es decir, estos PEA sirvieron para determinar las responsabilidades sobre las cuales recaería el cumplimiento de cada objetivo secundario, establecer sus fechas de inicio y terminación, así como la asignación de recursos (de capital, operativos y humanos) y, por último, identificar los mecanismos de retroalimentación de éstos.

La tabla 2 exhibe parte de un plan estratégico desarrollado para la empresa, si se desea mayor información acerca del contenido y desarrollo de este, así como de los demás planes desarrollados en este trabajo, ver el trabajo de tesis de Gámez (2002).

Conclusiones

El diseño del plan estratégico para la empresa, basado en la metodología de Morrissey, proporciona una orientación estratégica para dar una solución a la problemática que ésta vive; además de servir como guía para posteriores trabajos que la empresa desee desarrollar, debido a que con esto la empresa se encuentra en la dirección correcta para alcanzar su visión futura y traducir sus esfuerzos en una posición competitiva. Por otra parte, los beneficios a obtener si se implanta este plan serán orden y coherencia a los esfuerzos de la empresa, orientación a las acciones que se determinen, especificación de objetivos y propósitos a alcanzar, proporción de un instrumento de control que integre el uso efectivo de los recursos, eliminación de esfuerzos aislados y decisiones sin reflexión, además de ayudar a reducir el grado de incertidumbre para prevenir futuros fracasos. 

Bibliografía

- Acle, Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, Grijalbo, México, 1990.
- Conti, Calos A., *Trabajo Dirección Estratégica*, Obtenido de la Red mundial el 6 de febrero de 2002, <http://materias.fi.uba.ar/7108/Teoricas>.
- Gámez, Rogelio, "Trabajo de Tesis Modelo de Planeación Estratégica para la Empresa A.M.I.L.U.M.E.X.", Instituto Tecnológico de Orizaba, Veracruz, México, 2002.
- Gómez, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, McGraw Hill, México, 1994.
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J., *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, 1997.
- Morrissey, George L., *Pensamiento Estratégico*, Prentice Hall, 1996a.
- Morrissey, George L., *Planeación a Largo Plazo*, Prentice Hall, 1996b.
- Morrissey, George L., *Planeación Táctica*, Prentice Hall, 1996c.
- Rice, Craig S., *Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa*, Promexa, México, 1993.
- Rodríguez, Joaquín, *Administración con enfoque estratégico*, Editorial Trillas, México, 2000.
- Steiner, George A., *Planeación Estratégica*, CECSA, México, 1997.

<i>Encabezados o rubros</i>	<i>Objetivos a largo plazo</i>
Desarrollo integral del personal	Llegar a ser una empresa con personal desarrollado integralmente para el Semestre Julio-Diciembre de 2004
Posiciones futuras	Llegar a ser una empresa con una posición que nos permita evolucionar al orden del día del funcionamiento industrial para el Semestre Julio-Diciembre de 2004
Productos ofrecidos	Tener productos controlados en las especificaciones para el Semestre Julio-Diciembre de 2004
Capacidad de producción	Llegar a ser una empresa con un proceso programado eficientemente para el Semestre Julio-Diciembre de 2004
Sistema de producción	Llegar a ser una empresa con un sistema de producción para el Semestre Julio-Diciembre de 2004

Tabla 1. Objetivos a largo plazo de la empresa (Gámez, 2002).

Objetivo a largo plazo: Llegar a ser una empresa con personal desarrollado integralmente para el Semestre Julio-Diciembre de 2004								
Objetivos secundarios	Responsabilidad		Programa		Recursos			Mecanismos de retroalimentación
	Primaria	De apoyo	Inicio	Fin	Capital	Operativos	Humanos	
1. Cubrir el 20% de trabajadores analfabetos.	DRH	INEA	Febrero de 2002	Diciembre de 2003	Gasto contra presupuesto			Índice de aprobados
2. Dar educación secundaria al 80% restante de los trabajadores.	DRH	INEA	Febrero de 2002	Diciembre de 2003	Gasto contra presupuesto			Índice de aprobados
3. Aplicar DNC (detección de necesidades de capacitación).	DRH		Febrero de 2002	Septiembre-Octubre de 2002	\$500.00		105 horas	Reunión de información con jefes de áreas y la alta administración

DRH=Departamento de Recursos Humanos

INEA=Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

Tabla 2. Parte del plan estratégico para el objetivo a largo plazo “desarrollo integral del personal” de la empresa (Gámez, 2002).