



Planeación Estratégica y Proceso Administrativo

Exploramos la **fase de planeación** como fundamento del proceso administrativo: sus conceptos, principios, tipos de planes, unidades estratégicas de negocios, relación con la tecnología y el entorno internacional. Una guía completa para directivos, gerentes y estudiantes que buscan comprender cómo las organizaciones definen su rumbo y toman decisiones.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO ADMINISTRATIVO

¿Cómo se Conecta Todo?

Estos temas no son elementos aislados, sino componentes interconectados que forman el sistema integral de gestión que toda organización debe dominar, guiándonos en un viaje lógico a través del proceso administrativo.



1. Planeación

Conceptos Clave, Principios y Etapas Fundamentales.



2. Estrategia

Jerarquía, UEN, TQM y Tecnología.



3. Globalización

Factores Clave y Entorno Internacional.



4. Estructura

Modelos Organizacionales y Programas Funcionales.



5. Decisiones

Certeza, Riesgo y Modelos Racionales.

Contexto del Curso

El Proceso Administrativo: Ubicando la Planeación

De las cuatro fases del proceso administrativo, hemos estudiado la organización, la dirección y el control.

Ahora abordamos la **planeación**, considerada el fundamento sobre el cual se construye toda acción organizacional.

1

Planeación

Define el rumbo y los objetivos

2

Organización

Estructura los recursos

3

Dirección

Lidera la ejecución

4

Control

Evalúa y corrige

¿Qué es la Planeación? Concepto e Importancia

Para **Hampton (1996)**, planear implica reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo posicionarla en su ambiente.

Incluye refinar las ambiciones básicas a largo plazo y traducirlas en objetivos específicos y a corto plazo, considerando los métodos para realizarlos.

Planear es tomar decisiones anticipadas; es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un sistema de decisiones. — Torres Hernández (2014)



Principios y Tipos de Planes

Las organizaciones definen distintos tipos de planes según su alcance temporal y nivel jerárquico. Cada tipo responde a una necesidad específica y se complementa con los demás para garantizar coherencia entre la visión y la operación diaria.

Plan Estratégico

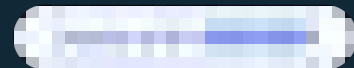
Define las **metas generales** de la organización a largo plazo. Es responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel, quienes cuentan con la información global necesaria.

Plan Táctico

Establece la **estrategia de acción concreta** a corto plazo para alcanzar los objetivos empresariales. Define cómo se realizarán las acciones propuestas.

Plan Operativo

Contiene los **detalles para aplicar** los planes estratégicos en las actividades diarias. Involucra a los administradores de proyecto en la ejecución directa.

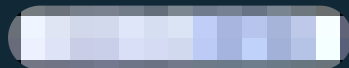


Etapas de la Planeación Estratégica

Partir de un diagnóstico riguroso es el punto de inicio. A partir de allí, la organización puede construir un proceso de planeación estructurado que guíe su acción durante varios años. Cada etapa alimenta a la siguiente en un ciclo continuo de mejora.



El diagnóstico se nutre de métodos como la **entrevista** y el **análisis de informes**, información que permite determinar si el planeamiento será estratégico, táctico u operativo.



Lo que las organizaciones hacen mal — y cómo evitarlo

Errores Frecuentes en la Planeación Estratégica

Conocer las etapas de la planeación no garantiza su éxito. Los errores más comunes no son técnicos sino humanos y organizacionales.



Planear sin involucrar a los equipos

Los planes se diseñan en la cúpula y se "bajan" sin participación. Resultado: resistencia, falta de compromiso y planes que nunca se ejecutan.



Confundir objetivos con metas

Un objetivo es la dirección ("mejorar la satisfacción del cliente"); una meta es medible ("aumentar el NPS en 15 puntos en 6 meses"). Sin metas concretas, no hay forma de medir el avance.



Ignorar el entorno externo

Planear mirando solo hacia adentro. Caso: Kodak tenía un plan estratégico sólido internamente, pero ignoró la disrupción digital hasta que fue demasiado tarde.



Planes rígidos que no se revisan

La planeación no es un evento anual, es un proceso continuo. Las organizaciones que no ajustan sus planes ante cambios del entorno quedan obsoletas.



Subestimar los recursos necesarios

Fijar objetivos ambiciosos sin asignar presupuesto, tiempo ni talento suficiente. El plan se convierte en una lista de deseos.



Planeación Maestra y Planeación Agregada

Según Hampton (1996), la planeación maestra comprende dos componentes clave que permiten traducir la visión estratégica en resultados concretos de producción.

Planeación Agregada

Planeación de base amplia y largo alcance sobre la **cantidad y el tiempo de producción**. Sirve como marco general para la toma de decisiones de manufactura.

Planeación Maestra de Producción

Convierte el plan agregado en **unidades finales específicas**. Por ejemplo, una automotriz que planifica cuántas unidades de cada modelo producirá en el año.



Estrategia, Tecnología y Ambiente

Estos tres elementos son inseparables en la gestión moderna. La robótica y la **inteligencia artificial (IA)** permiten realizar tareas con mayor eficiencia y rapidez. Las empresas adoptan estrategias para introducir robots en sus procesos productivos, lo que transforma profundamente el mercado laboral y exige trabajadores capacitados para adaptarse.



Robótica e IA

Sustituyen tareas repetitivas con mayor eficiencia. Empresas como **Amazon** usan miles de robots en sus centros de distribución.



Industria 4.0

Computación en la nube, IoT y big data reducen costos de coordinación global y abren oportunidades para PyMEs con infraestructuras dispersas.



Nuevo Ambiente Comercial

El e-commerce, las redes sociales y otras plataformas transforman los mercados. Toda empresa, grande o pequeña, debe adaptarse a este entorno digital.



Hacia la Industria 4.0

Paula Garnero (2018) plantea que tanto empresas como gobiernos desarrollan estrategias para evolucionar hacia la industria 4.0. El acceso a las TICs es solo el primer paso de una transformación más profunda.





Herramientas de Gestión para Enfrentar el Futuro

Las organizaciones han incorporado metodologías y estrategias de gestión que les permiten mantenerse competitivas y prepararse para los cambios del entorno. Torres Hernández (2014) destaca las siguientes:

Just in Time

Producción ajustada a la demanda real, minimizando inventarios. Aplicado con éxito por **Toyota**.

Outsourcing

Tercerización de funciones no estratégicas. **Apple** externaliza su manufactura a Foxconn.

Benchmarking

Estudio sistemático de los mejores competidores para aprender e implementar mejores prácticas.

Empoderamiento

Delegación real de autoridad a los trabajadores para tomar decisiones en sus áreas de responsabilidad.



Capítulo 6.3

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Según Hampton (1996), la UEN es una *división de operaciones de una firma* que sirve a un segmento de producto/mercado o zona geográfica determinada. A cada UEN se le confiere la autoridad para tomar sus propias decisiones estratégicas, **siempre que cumpla con los objetivos corporativos**. Por ejemplo, **General Electric** opera múltiples UEN: aviación, energía, salud y finanzas, cada una con su propia estrategia.



Jerarquía de Estrategias en las UEN

Según **Stoner, Freeman y Gilbert (1996)**, las estrategias se organizan en tres niveles que se complementan para asegurar coherencia entre la visión corporativa y la ejecución funcional.



Las **estrategias funcionales** crean el marco para que gerentes de cada área —mercadotecnia, producción, finanzas— pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios. Así se completa la jerarquía estratégica.



Calidad Total como Estrategia Corporativa

La Administración de Calidad Total (TQM) se ha convertido en una estrategia corporativa clave. Su implementación exitosa requiere:

- Ligar la calidad directamente a los planes estratégicos
- Superar constantemente los estándares de calidad
- Delegar facultades reales a los trabajadores en cada etapa del proceso
- Buscar las causas raíz de las variaciones, no solo los síntomas
- Departamentos de calidad más ágiles y enfocados

✓ Empresas como **Toyota** y **Sony** han convertido la calidad total en ventaja competitiva global.



📄 Caso Real: Toyota Production System

Toyota implementó el sistema **Kaizen** (mejora continua) como núcleo de su estrategia de calidad total.

Resultado: redujo defectos en un **90%** entre 1950 y 1970, convirtiendo la calidad en su principal ventaja competitiva global.

Hoy el **TPS (Toyota Production System)** es el modelo de referencia mundial para manufactura eficiente.

Capítulo 6.4

El Entorno Internacional y la Globalización

Los gerentes deben conocer tanto el ambiente nacional como el internacional. Hoy, gracias a los avances tecnológicos, **toda empresa —grande o pequeña— puede interactuar a nivel internacional**. El escenario global presenta oportunidades, pero también riesgos e incertidumbres que exigen análisis cuidadosos de cada mercado objetivo.



Los Tres Factores de la Globalización

Para **Stoner, Freeman y Gilbert (1996)**, el fenómeno de la globalización genera complejidad en las relaciones que enfrenta un administrador global. Se articula en torno a tres factores interrelacionados que determinan la posición competitiva de la organización en el mundo.

Proximidad

Cercanía a clientes, proveedores y mercados relevantes. Facilita la logística y reduce costos operativos.



Ubicación

Posicionamiento geográfico estratégico que define ventajas comparativas y acceso a recursos clave.



Actitud

Disposición cultural y organizacional hacia la integración global. Las empresas deben cultivar una mentalidad abierta y adaptable.

Caso Real: IKEA y la Globalización Adaptada

IKEA opera en más de **60 países** con una estrategia global, pero adaptada localmente. En India redujo el tamaño de sus muebles para hogares más pequeños; en China incorporó servicios de entrega e instalación que no ofrece en Europa. Esto ilustra cómo los factores **económico, tecnológico y político-social** obligan a repensar la estrategia en cada mercado.



Retos del Análisis del Entorno Internacional



Al analizar el entorno internacional, las organizaciones deben considerar factores críticos que determinan su competitividad:

- Acuerdos comerciales que faciliten el acceso a mercados extranjeros
- Requisitos de ingreso y facilidades logísticas de cada país
- Competencia local e internacional en el mercado destino
- Ventajas comparativas propias para diferenciarse
- Disponibilidad de oferta exportable y capacidad productiva

❗ Las políticas públicas deben acompañar a las organizaciones para que puedan beneficiarse de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.



Capítulo 6.5

Programas Funcionales de Acción

La estructura funcional agrupa el trabajo por las principales actividades de la organización: ventas, marketing, recursos humanos, producción, finanzas, entre otras. Según **Torres Hernández (2014)**, cada grupo funcional está integrado verticalmente y forma parte del plan estratégico global.

1

Planes a largo plazo

Planeación estratégica que define el horizonte temporal de varios años.
Responsabilidad de la alta gerencia.

2

Plan maestro de producción

Convierte la estrategia en unidades específicas: modelos de autos, líneas de electrodomésticos, etc.

3

Planes a corto plazo

Programas especiales, proyectos únicos con presupuestos y recursos asignados para plazos definidos.



Capítulo 6.6

Relación entre Estrategia y Estructura Organizacional

La incertidumbre del futuro hace que el éxito de las organizaciones dependa de su capacidad de diferenciarse. **La estructura sigue a la estrategia:** la estructura organizacional debe guardar coherencia con el plan estratégico a desarrollar. A medida que la organización crece, puede necesitar departamentalizar para distribuir responsabilidades de manera efectiva y aprovechar las **competencias** del personal.



Modelos de Estructura y su Relación con la Estrategia

Los distintos modelos estructurales se ajustan a situaciones y requerimientos específicos, incluyendo tecnología, recursos humanos, estrategia y ambiente. Para que una estructura sea eficaz, debe ser coherente con su estrategia.

Estructura Funcional

(Especialización)



Estructura Matricial

(Proyectos complejos multi-área)



Estructura Plana

(Innovación y agilidad)



Estructura Divisional

(Diversificación)



Estructura en Red

(Alianzas y outsourcing)



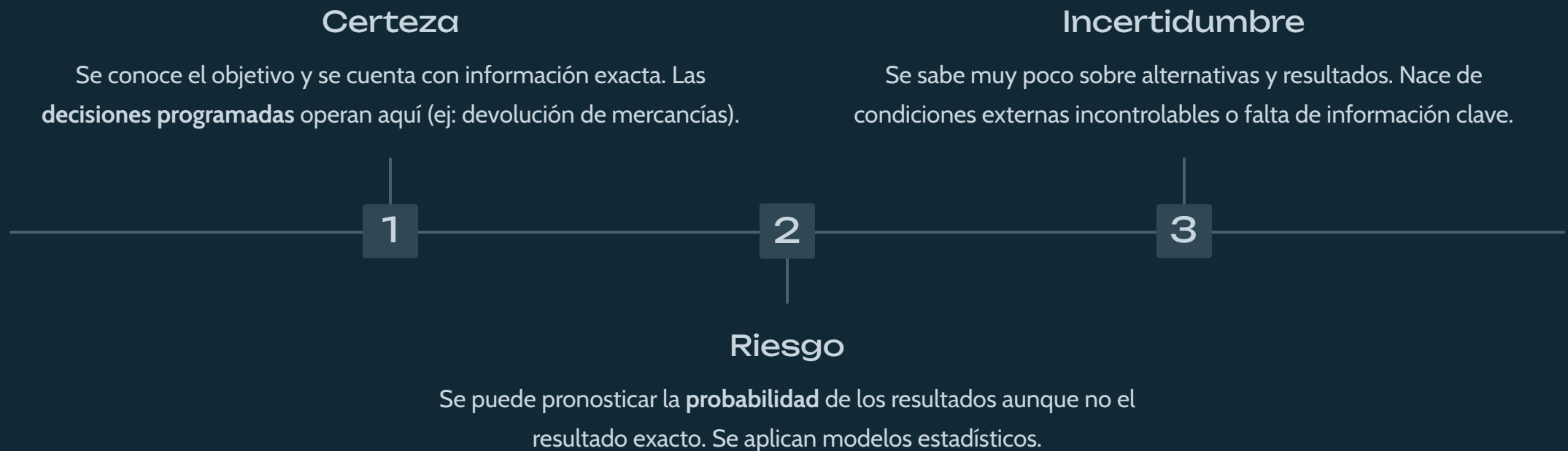
Estructura de Unidad Estratégica (UEN)

(Enfoque en mercado)



Toma de Decisiones: Certeza, Riesgo e Incertidumbre

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), los gerentes deben analizar el contexto de cada decisión, que se mueve en un continuo entre la certeza absoluta y la incertidumbre total.



⚠ Las **decisiones no programadas** abordan problemas excepcionales con solución específica y operan frecuentemente en condiciones de riesgo e incertidumbre.

📄 Caso Real: Netflix 2011 — Decisión bajo Incertidumbre

En 2011, Netflix decidió separar su servicio de streaming del negocio de DVD (Qwikster), perdiendo **800,000 suscriptores** en semanas. La decisión fue tomada bajo **alta incertidumbre** sobre el futuro del mercado digital.

Netflix reconoció el error, revirtió la separación, y usó ese aprendizaje para apostar todo al **streaming original** — decisión que la llevó a **230 millones de suscriptores en 2023**.

Modelo Racional para la Toma de Decisiones

Stoner et al. proponen un modelo de cuatro etapas para tomar decisiones de manera racional. Sin embargo, los gerentes reconocen que la **racionalidad es limitada**: información inadecuada, restricciones de tiempo y factores personales pueden condicionar la calidad de la decisión final.

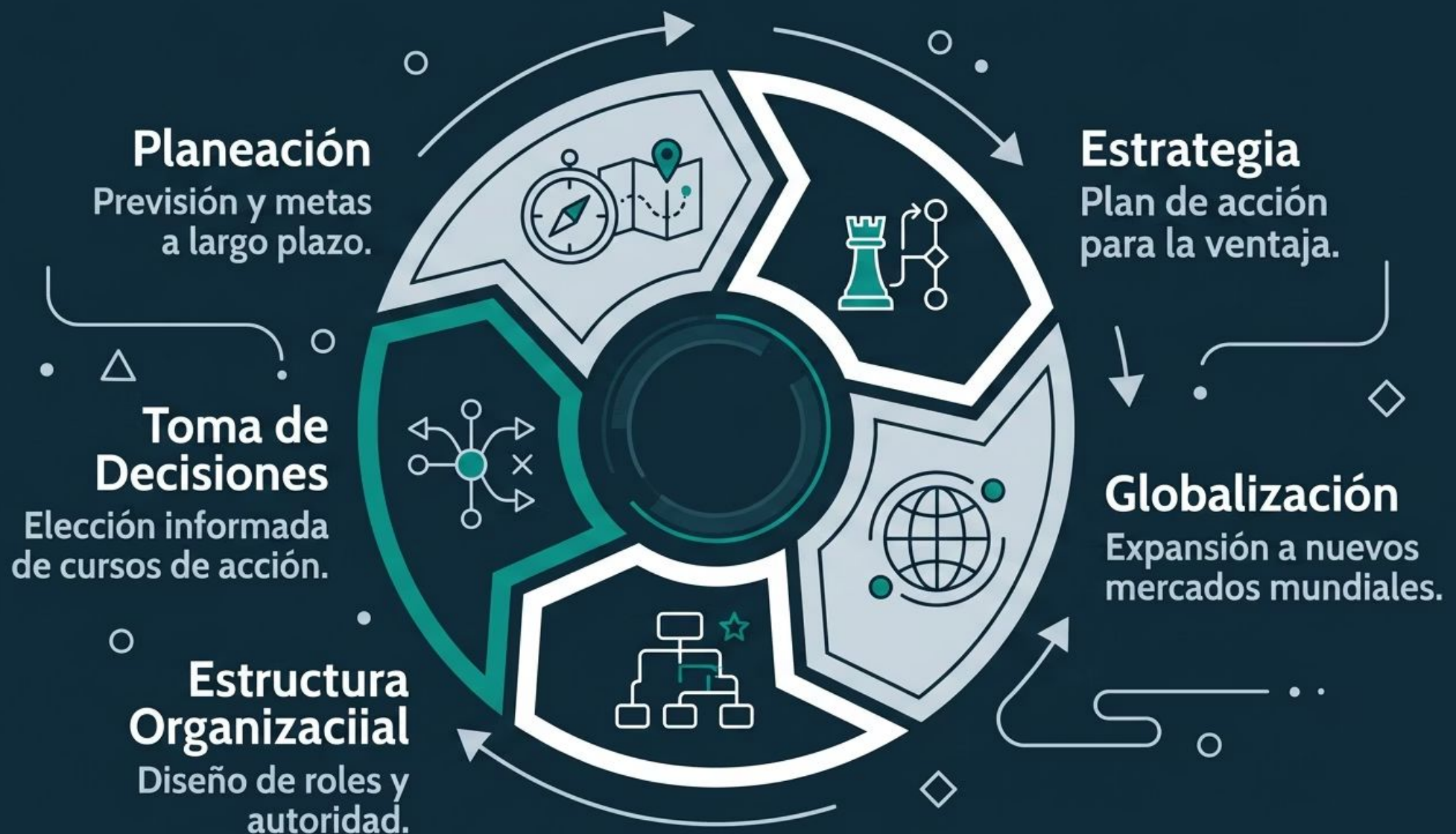


Síntesis: El Sistema Integrado de Gestión

La gestión moderna es un ecosistema dinámico, no una secuencia lineal. Cada elemento alimenta y es alimentado por los demás, creando un ciclo continuo de adaptación y crecimiento.

¿Qué sigue?

Una vez que la organización planea, define su estrategia y toma decisiones, surge el desafío de implementar el cambio. Modelos como ADKAR (Prosci) y el modelo de 8 pasos de Kotter ofrecen marcos para gestionar la transición de manera efectiva. Ese será el foco de la próxima clase.



El administrador del futuro debe ser un orquestador, capaz de comprender y articular estas fuerzas simultáneamente para guiar a la organización a través de la complejidad global.

"La única constante en los negocios es el cambio, y la única estrategia sostenible es la adaptabilidad."