



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8360



“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO”

Sonnia Lorena Llerena Cepeda
sonniallerena@uta.edu.ec

Danny Fabián Maldonado Chávez

danny.maldonado@unach.edu.ec

Alex Santiago Matute Morales
asmatutem@ucacue.edu.ec

Juan Federico Villacis Uvidia
jf.villacis@uta.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sonnia Lorena Llerena Cepeda, Danny Fabián Maldonado Chávez, Alex Santiago Matute Morales y Juan Federico Villacis Uvidia (2018): “Planeación estratégica en el proceso administrativo”, Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/3/planeacion-proceso-administrativo.html>

RESUMEN

La planeación estratégica es el camino por el cual los líderes de una organización prevee el futuro deseada para la misma y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para llegar al escenario que se quiere alcanzar, para asegurar el éxito en la implementación de un plan estratégico se tiene que validar cada uno de los pasos definidos en la metodología de la planeación.

* Magister en Costos y Gestión Financiera, Doctora en Contabilidad y Auditoría, Asesora Financiera y Tributaria en varias empresas, Gerente General de la Compañía de Economía Mixta Hotelera y Turística Ambato. Docente de la Universidad Técnica de Ambato de Finanzas, Tributación, Contabilidad, Actualmente Docente de la Unidad de Nivelación y Admisión en la Universidad Técnica de Ambato.

** Master Universitario en Administración de Empresas , Ingeniero en Comercio Exterior graduado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, , Docente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Unidad de Nivelación y Admisión, Actualmente Docente en la Unidad de Nivelación y Admisión en la Universidad Nacional de Chimborazo.

*** Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas en la Chimborazo, Diplomado Superior en Educación Universitaria por Competencias en la Universidad del Azuay, Ingeniero Empresarial en la Universidad Católica de Cuenca, Docente Coordinador de Bachillerato Particular Justiniano Crespo perteneciente a la Universidad Católica de Cuenca, Libre Ejercicio Profesional en Asesoramiento Contable Tributario.

**** Magister en Pequeñas y Medianas y Empresas Mención en Finanzas, Economista Mención en Gestión Empresarial, Docente a Contrato de la Universidad Nacional de Chimborazo en la Unidad de Admisión y Nivelación, Docente por Servicios Profesionales del Instituto Superior “Carlos Cisneros”, actualmente Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Admisión y Nivelación.

Las organizaciones de hoy en día manejan una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones en este mundo cambiante llamado Plan Estratégico que es una reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas de las organizaciones , para instaurar otras nuevas y actualizadas.

Para ello, es vital que la comunidad colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para adelantarnos a los problemas actuales y cambiantes de la sociedad y ofrecer alternativas de solución.

La presente investigación pretende conseguir los resultados esperados en la ejecución de la planeación, debe realizarse un análisis real y objetivo de la situación organizacional; además de contar con la apertura, participación y compromiso del máximo nivel jerárquico de las organizaciones.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Control, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

TITLE: "STRATEGIC PLANNING IN THE ADMINISTRATIVE PROCESS"

Strategic planning is the way by which the leaders of an organization foresees the desired future for itself and develop procedures and operations necessary to reach the scenario to be achieved, to ensure the successful implementation of a strategic plan you have that validate each one of the steps defined in the planning methodology.

Today's organizations manage a management tool that facilitates decision-making in this changing world called the Strategic Plan, which is a collective reflection in which the deepest foundations of organizations are questioned, to establish new and updated ones.

For this, it is vital that the community collectively and individually, perceive the need for change in order to anticipate the current and changing problems of society and offer alternative solutions.

The present research aims to achieve the expected results in the execution of the planning, a real and objective analysis of the organizational situation must be carried out; besides having the openness, participation and commitment of the highest hierarchical level of the organizations.

Key words: Net Present Value, Internal Rate of Return, Cost - Benefit, Working Capital Policies, Relaxed Policy, Restricted Policy, Moderate Policy.

INTRODUCCIÓN

La presente Investigación se enfoca a la planeación estratégica en el proceso administrativo deber manejarse a través de un proceso abierto, transparente y participativo, por parte de los miembros de las organizaciones de los objetivos y acciones.

La diferentes organizaciones deben tener un buen uso de sus recursos organizacionales ya que hoy en día obligan a las empresas se dediquen a tener una correcta planificación estratégica y operativa y se refleja a través de los Planes Estratégicos de dicha organización.

Es importante rescatar que el cuadro de mando integral es una de las estrategias ayuda a ver las causas e introducir las correcciones de la empresa y llevar incluso a una reformulación de la estrategia de la empresa.

DESARROLLO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Weihrich, 1994).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kootler, 2012).

PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos.

Es aplicado en las organizaciones para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. La labor de los administradores y gerentes en este sentido es importante, se dice que el desempeño de los mismos se mide conforme el cumplimiento del proceso administrativo. (Riquelme, s.f.)

Las funciones del proceso administrativo son las etapas (planificación, organización, dirección y control) pero se diferencian de las mismas porque son aplicadas a los objetivos generales de la organización.

ILUSTRACIÓN N° 1



Fuente: EMPRENDE PYME.NET, 2018

PLANIFICACIÓN

La planificación del proceso administrativo es la parte del proceso donde se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. También se establecen las estrategias más idóneas para alcanzar esos objetivos y se construye un plan donde se clarifique las actividades a realizar, los recursos materiales que se necesitan y el perfil o las competencias de las personas más idóneas para realizar cada actividad. Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa. (EMPRENDE PYME.NET, 2018)

ORGANIZACIÓN

Según (EMPRENDE PYME.NET, 2018), Constituye un conjunto de reglas a respetar dentro de la empresa por todos quienes allí laboran, la principal función en esta etapa es la coordinación. Después de la planeación el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar.

Organizar es utilizar el trabajo en busca de metas para la empresa, incluye fijar las tareas a realizar, quién las va a hacer, dónde se toman las decisiones y a quién deben rendir cuentas. Es decir, la organización permite conocer lo que debe hacerse para alcanzar una finalidad planeada, dividiendo y coordinando las actividades y proporcionando los recursos necesarios.

La labor que aquí se lleva está relacionada con las aptitudes (físicas e intelectuales) de cada trabajador a la vez con los recursos que posee la empresa.

La principal intención de la organización es detallar el objetivo asignado a cada actividad para que se cumpla con el mínimo gasto y con un grado máximo de satisfacción.

Las actividades más significativas de la organización son:

1. Realizar la selección minuciosa y detallada de cada trabajador para los diferentes puestos.
2. Subdividir las tareas en unidades operativas.
3. Escoger una potestad administrativa para cada sector.
4. Proporcionar los materiales y recursos a cada sector.
5. Concentrar las obligaciones operativas en puestos de trabajo por departamento.
6. Mantener claramente establecidos los requisitos del puesto.
7. Suministrar facilidades personales y otros recursos.
8. Ajustar la organización basado en los resultados del control.

DIRECCIÓN

(EMPRENDE PYME.NET, 2018), Es la fase de ejecución de lo coordinado donde se necesita un gerente que motive, comunique y supervise las actividades planeadas y coordinadas.

En la dirección del proceso administrativo, la persona que ejerce el cargo de gerente debe tener la potestad de decidir y también una excelente inteligencia interpersonal, ya que será el director de la orquesta.

No hay que olvidar que necesitará relacionarse eficazmente con cada miembro del equipo, y ser capaz de transmitir en todo momento el objetivo necesario.

Según (Riquelme, s.f.) La dirección es el tercer paso a dar, dentro de ella se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa. En esta etapa es necesaria la presencia de un gerente con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo.

Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección es trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección se puede ejercer a través de:

- El liderazgo
- La motivación
- La comunicación.

Las actividades más significativas de la dirección son:

1. Ofrecer motivación al personal.
2. Recompensar a los empleados con el sueldo acorde a sus funciones.
3. Considerar las necesidades del trabajador.
4. Mantener una buena comunicación entre los diferentes sectores laborales.
5. Permitir la participación en el proceso de decisiones.
6. Influir a los trabajadores para que hagan su mejor esfuerzo.
7. Capacitar y desarrollar a los trabajadores para utilicen todo su potencial físico e intelectual.
8. Satisfacer las diferentes necesidades de los empleados mediante el reconocimiento de su esfuerzo en el trabajo.
9. Ajustar los esfuerzos de la dirección y ejecución de acuerdo a los resultados del control.

CONTROL

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación. (Sergio Hernández y Rodríguez)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (Management Systems), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. (Robert Kaplan, 1992).

(School, 1996) "El BSC" The Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

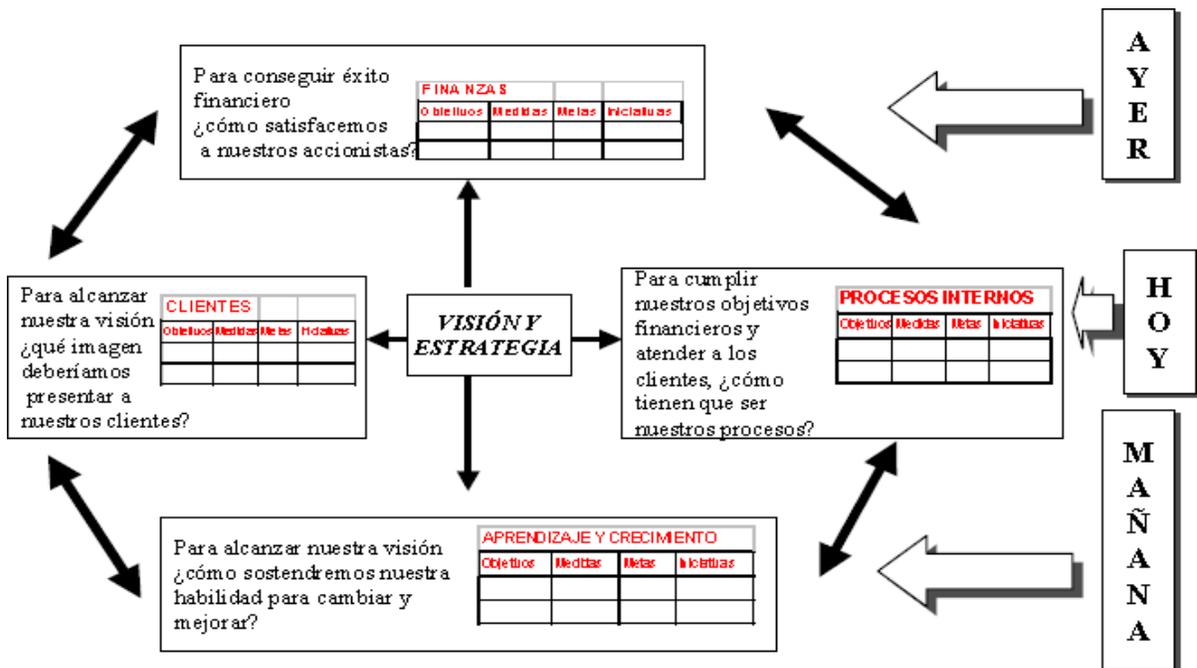
Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

GRÁFICO N°1

El ayer, hoy y mañana en el Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Guía de Apoyo al Emprendedor, 2006

EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Según (Amat, 2000), El Control de Gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.

IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

En síntesis decimos que es importante el Cuadro de Mando Integral porque:

- Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
- Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.
- Ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es decir despertar la creatividad y la innovación.

RESULTADOS

ANÁLISIS SITUACIONAL

Nos ayuda a conocer las capacidades de la institución, es necesario llevar a cabo un análisis profundo de sus funciones internas, oportunidades, estructura, recursos y habilidades. Esto nos permitirá identificar las fuerzas y debilidades de la institución de manera conjunta con las oportunidades y amenazas.

Fortalezas

Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación con otros centros educativos similares de la región y país. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

Las fortalezas se constituyen en poderosas fuentes propulsoras del desarrollo de la organización y posibilitan la consecución de los objetivos institucionales, se puede decir que son las potencialidades que vigorizan y robustecen las acciones de una institución para de acuerdo a su visión y misión lograr el mejoramiento y perfeccionamiento posibles.

Debilidades

Son las limitaciones o fuerzas restrictivas que provocan la vulnerabilidad de la organización dificultando e incluso llegando a impedir el logro de los objetivos propuestos. Por eso es el momento en el que se debe identificar los nudos críticos y de este modo sentar las bases para determinar las estrategias efectivas de solución.

ANÁLISIS EXTERNO

El propósito fundamental de operar en un entorno más dinámico y cambiante, los directivos de las organizaciones necesitan de un método que les permita obtener, tratar y analizar la información externa que afecta a estas organizaciones, en esta etapa del proceso metodológico permitirá conocer las oportunidades y amenazas que plantea el entorno de la institución para en lo posterior desarrollar los objetivos y acciones estratégicas orientados a explotar las primeras y neutralizar las segundas.

Las organizaciones tienen que estar al día en las fuerzas claves del microentorno (demográfico, económico, tecnológico, político, legal, socio cultural) que afectan a la organización. Debe saber también quiénes son los actores más significativos del microentorno (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado.

Oportunidades

Los principales objetivos es estar al día en la valoración del entorno, es descubrir nuevas oportunidades. Se define a la oportunidad de marketing como un mercado específico en que la organización podría desarrollar acciones de marketing disfrutando ventajas competitivas.

Amenazas

Es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas a una pérdida de posición del ente en el mercado.

MATRIZ FODA

Es un instrumento que sirve para tabular, ordenar y servir de base para el posterior análisis del mayor o menor impacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual permitirá buscar e identificar las mejores alternativas para plantear las estrategias de cambio.

DEFINIR EL ENTORNO

Con aquellos factores externos a la organización que son susceptibles de incidir directa o indirectamente en las tendencias a corto y largo plazo de la empresa.

Objetivo del Entorno

Es desarrollar las acciones estratégicas mediante el análisis de los factores que lo integran y su diagnóstico de oportunidades y amenazas ante nuestras fortalezas y debilidades.

Un análisis del entorno siempre para los empresarios y analistas el más controvertido, se motiva con preguntas como:

¿Influye el entorno en la estrategia, y como consecuencia en la empresa?

Desde el punto de vista de la estrategia, no afecta igual a la grande como a la pequeña empresa. Por ejemplo las grandes empresas disponen de medios para poder influir en las situaciones del entorno, por el contrario, en el caso de las PYMES, su mayor oportunidad es anticiparse a esos cambios, aprovechando la mayor flexibilidad de su estructura, para mejorar su posición.

¿Merece la pena el esfuerzo de complementarlo en nuestros planes?

Su empresa no es una isla y, sin lugar a dudas, se encuentra afectada por las condiciones del entorno, la importancia e influencia que puedan tener sobre su organización los factores anteriormente enumerados determinará el nivel de profundidad con el que se deberá realizar en el análisis-

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consiste en el análisis de las fuerzas que condicionan la actividad del Sector, siguiendo el esquema de M. Porter.

- Competitividad propia de empresas del mismo sector
- Las fuerzas de los clientes
- La fuerza de los Proveedores
- Los frenos a la entrada y obstáculos a la salida
- Fácil acceso a productos sustitutos

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

Es el estudio del análisis de las variables que influyen en el comportamiento de la actividad. Podemos realizar 2 divisiones: empresas comerciales, empresas industriales.

Entre las variables tenemos las siguientes:

Empresas Comerciales: PIB, Consumo Privado, Inversión Privada y Pública, Gasto Público, Exportaciones, Importaciones, Tasa de Inflación, Tipos de Interés, Tipos de Cambio, Aranceles.

Empresas Industriales: Tasa de Salarios, Impuestos, Formación Profesional, Importaciones, Seguridad Social; Tasa de Inflación, Tipos de Cambio, Tipos de Interés.

ANÁLISIS DE MERCADO

Es el estudio de los factores y relaciones que condicionan el comportamiento del mercado en el que operamos.

ANÁLISIS INTERNACIONAL

Consiste en el análisis de los factores y relaciones internacionales que de forma casual, puedan tener influencia en el comportamiento de nuestro sector o mercado y por relación con nuestra organización.

Factores influyentes en el Entorno

Los factores que componen las cinco grandes fuerzas del entorno, son las siguientes:

- Factores Económicos
- Factores Socio- Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factores Políticos – Legales
- Factores Ecológicos y Medio Ambiental

FACTORES ECONÓMICOS

Nos ayuda a determinar tanto los ciclos económicos como la demanda.

Los factores tenemos: Inflación, Desempleo, Subempleo, Canasta Básica, PIB, Balanza Comercial, Presupuestos.

- **DESEMPLEO** (Población económicamente activa)

* **Tasa de población en paro:** indica el porcentaje de la población que estando en edad de trabajar, se encuentra en el paro o desempleada.

$$\frac{\text{Población Desempleada}}{\text{Población en edad de trabajar (Activa)}}$$

* **Tasa de población en edad de trabajar:** indica el porcentaje de la población en edad de trabajar.

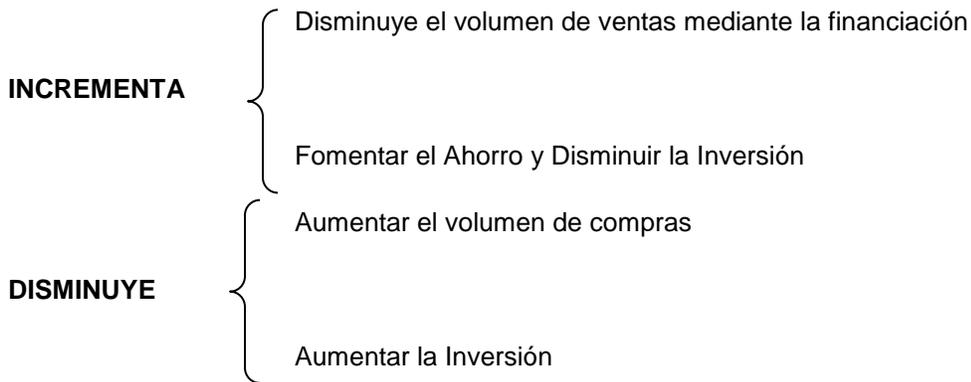
$$\frac{\text{Población Empleada}}{\text{Población en edad de trabajar}}$$

* **Tasa de población empleada:** indica el porcentaje de población en edad de trabajar que esta empleada.

$$\frac{\text{Población Empleada}}{\text{Población en edad de trabajar (Activa)}}$$

- **PRECIO DEL DINERO**

Son los tipos de interés y condiciones directamente el volumen de compras y de forma especial, a todos aquellos bienes que utilizan la financiación como forma habitual de venta, así como el ahorro y la inversión. Variaciones en los tipos de interés generan entre otras las siguientes consecuencias:



- **IMPUESTOS**

INCREMENTO: Reduce el poder adquisitivo.

DISMINUYE: Aumentar el potencial de compras de los consumidores.

- **INFLACIÓN**

Es el aumento del porcentaje de los precios durante un periodo.

La inflación implica:

- Incremento de los precios
- Incrementos de los costes
- Pérdida del poder adquisitivo
- Distorsión en el resultado empresarial (contable)

- TASA DE INFLACIÓN

Es el aumento en los porcentajes de los precios durante ese año. Para su cálculo utilizamos el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Donde:

n= año actual

n-1= año anterior

$$\frac{\text{IPC de n} - \text{IPC de n-1}}{\text{IPC de n-1}} \times 100$$

- ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Se calcula analizando la variación de los precios, entre el mes actual y el mismo año anterior, de la llamada cesta de los precios que son los productos más frecuentemente comprados por los habitantes de un país. (Alimentación, Cultura, Medicina, Menaje; Transporte, Vestido, Vivienda y otros).

El método de realización para su cálculo en el caso español es una encuesta de presupuestos familiares (EPF).

Un mayor nivel de rentas provoca un menor peso de los productos como por ejemplo la alimentación.

Para realizar las proyecciones económicas en el tiempo, es necesario tener en cuenta el efecto de la inflación. A ello se le denomina deflactar y se calcula de la siguiente forma: dividiendo el valor por el índice de precios del año base.

- VALOR DE LA MONEDA

* **Apreciación (si nuestra moneda sube de valor)**

Nuestros productos serán más caros en el exterior, seremos menos competitivos. Sin embargo, los productos adquiridos del exterior del país (Importaciones) serán más competitivos.

*** Depreciación (si nuestra moneda sube de valor)**

Nuestros productos serán más competitivos en el exterior, nuestras exportaciones serán más competitivas. Sin embargo, los productos adquiridos del exterior del país (Importaciones) serán menos competitivos.

- CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL

Lo podemos definir como la producción de productos de bienes y servicios del país, menos los aumentos producidos por la inflación. Su evolución nos indica la tendencia de la demanda. **Representación =** Producción del país – Inflación.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS

- PRODUCTO INTERIOR BRUTO

Es la producción total de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, indiferentemente de que la propiedad sea nacional o extranjera.

Producto Interior Bruto = Producto Interior Bruto – Rentas Producidas fuera del país + Rentas Producidas por extranjeros en el país.

- PRODUCTO NACIONAL BRUTO

Producto Nacional Bruto valora no lo que se produce en el país, sino la producción realizada por los ciudadanos del mismo sin importar dónde.

PNB= Rentas producidas por nativos fuera del país – Rentas producidas por extranjeros en el país.

- PNN: Producto Nacional Neto es igual PNB menos las amortizaciones.

ANÁLISIS DE FACTORES SOCIO – CULTURALES

El análisis de estos factores tiene triple objetivo.

Primero: Analizar lo posible evolución y tendencias puedan afectar al futuro de la empresa.

Segundo: diagnosticar que evoluciones o tendencias se nos presentan como oportunidades y amenazas.

Tercero: Decidir las acciones más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para defendernos de las amenazas.

- Grado de Formación

El grado o nivel de Formación del Consumidor afecta significativamente a la empresa. En la actualidad existe un incremento sostenido de dicho nivel que repercute:

- Un mayor consumo de productos relacionados con la cultura.
- Un mayor nivel de información y por lo tanto, un mayor criterio de selección.
- Un mayor grado de exigencia en las conductas de consumo.
- Una mayor valoración del tiempo en general y del de ocio en particular.

- Seguridad Ciudadana

La seguridad ciudadana y la conflictividad social son dos parámetros que las empresas tienen muy en cuenta, en el momento de realizar sus inversiones.

Dentro de la seguridad ciudadana, entendemos todos los factores que implican un paraguas de protección al ciudadano: baja delincuencia, asistencia sanitaria, acceso a la formación.

Representación

Mayor Conflictividad Social Menor Seguridad ciudadana = Menor inversión = Menor renta.

Menor consumo = MENOR FACTURACIÓN DE LA EMPRESA.

- Defensa del Consumidor

En la actualidad existe una tendencia a que el consumidor se encuentre cada vez más protegido e informado de sus derechos.

Es importante que la empresa tenga en cuenta esta tendencia y tome las medidas oportunas, para adaptarse a la misma o aprovechar las oportunidades.

- Distribución de la población

La distribución de la población y su evolución son factores que el analista debe tener en cuenta.

Distribución geográfica: la distribución geográfica afectará a temas tan importantes como: canales de distribución, logística, así como a medios y campañas de Marketing.

Distribución por edades: la distribución por edades es algo que afecta a múltiples sectores, así en el caso de algunos países, que cuentan con una baja tasa de natalidad, el envejecimiento de la población provoca movimientos y cambios en muchos sectores y también la aparición o promoción de otros.

- Conductas de consumo

Son múltiples los factores que influyen en los cambios de conductas de los consumidores. Algunos ejemplos pueden ser la utilización de nuevos canales de comerciales, por ejemplo las grandes superficies, también el acceso a nuevas tecnologías, como la compra de libros por internet, o

movimientos sociales como la incorporación de la mujer de trabajo, aportando una mayor capacidad de compra a la unidad familiar.

Los factores que determinan los cambios de consumo en los principios del siglo XXI son:

- Menor tiempo para las tareas domésticas.
- Introducción de la Tecnología en las familias a través del internet.
- Mayor nivel de información y de alternativas de ocupación del ocio (TV, viajes).
- Sensibilización por el medio de ambiente.
- Tienda Global: Compra Local (comprar localmente en cualquier parte del mundo).

- Cambios en la Familia

La unidad familiar es la primera cédula de consumo, por ello el análisis debe dedicarle una especial atención, ya que su evolución puede alterar de forma significativa los hábitos y tendencias de consumo.

Cabe indicar el aumento de separaciones y divorcios, así como la disminución de matrimonios, el retraso de la incorporación de los jóvenes al trabajo y la tendencia que los dos miembros de la pareja trabajen han provocado claros cambios en la elección de productos y conductas de consumo.

- Valores Sociales

La sociedad permanece en una continua evolución y esta conlleva modificaciones constantes en los valores sociales.

Valores en alza

- Solidaridad
- Cuidado por el medio ambiente
- Protección a la naturaleza

Valores a la baja

- El culto al éxito
- La ética en los negocios

- Calidad de vida

El incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva:

- Un mayor poder adquisitivo

- Un mayor poder cultural

Lo que produce nuevos comportamientos ya que lo importante no es sólo la cantidad sino también la calidad, así tenemos cada vez mayor de las tecnologías, Internet, teléfonos móviles, televisión por cable, Tarjetas de crédito, etc.

ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS

Entre los factores tecnológicos tenemos:

- Disponer del personal especializado, nos permite acortar la curva de experiencia y disminuye los tiempos y riesgos de los proyectos.
- En el mercado global disponemos de modernas infraestructuras de comunicaciones, Universidad, que nos permite competir globalmente.
- Disponemos de un entorno con los servicios tecnológicos a unos procesos competitivos suponen uno de los factores importantes para la empresa.
- Fácil creación y adquisición de conocimientos técnicos o científicos necesarios.
- La inversión ha de ser una constante en la empresa, que busque mantener su competitividad en el tiempo y debe ser realizada en momentos de auge o movimientos de crisis.
- La adaptación en un entorno competitivo como el actual ya da sentido a la investigación y al desarrollo y no a la inversa.
- La cultura en la adaptación de nuevas tecnologías que permite tener una organización en guardia y que los saltos tecnológicos sean menos traumáticos.

Las tecnologías lo podemos dividir en tres grandes grupos:

- Tecnología de Uso

Trata de ser más competitivos a corto plazo, ofrece una relación coste – calidad de acuerdo a las necesidades del mercado y con la que ofrecen nuestros competidores.

- Tecnología de Avance

Son aquellas que nos pueden suponer, en un momento determinado, una ventaja a corto plazo sobre nuestros competidores.

- Tecnología Estratégica

Permite proporcionar a medio plazo una ventaja competitiva, y que implica un salto cualitativo y cuantitativo importante en los métodos o procesos de mercado, producción y gestión.

La viabilidad tecnológica a nivel de la empresa la hemos evaluado desde tres ópticas:

- Viabilidad Técnica

Es técnicamente viable con los recursos y conocimientos que poseemos o que son susceptibles de que podemos poseer.

- Viabilidad Económica

Es económicamente viable desde el punto de vista de la inversión y recuperación de la misma por lo tanto tenemos que obtener los recursos necesarios para asegurar su buen fin.

- Viabilidad en el Mercado

Habla acerca de la facilidad de uso, rentabilidad y rapidez que sea fácilmente valorada y percibidas por el usuario final.

ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS LEGALES

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivando por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

- Legislación

Legislando nuevas leyes, como es el caso de la moda, obligando a los modistos a utilizar modelos con una talla mínima y a los fabricantes a garantizar la existencia de tallas grandes como objetivo para combatir la anorexia, o el caso de la LORTAD para proteger la intimidad de los datos de los ciudadanos.

- Estabilidad Política

La existencia de estabilidad política infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones, tanto interiores como exteriores.

- Política Económica

Una de las políticas económicas de los gobiernos puede suponer un incentivo o una retracción de las inversiones. En este punto se debe considerar como pueden afectar las políticas económicas a su empresa o negocio.

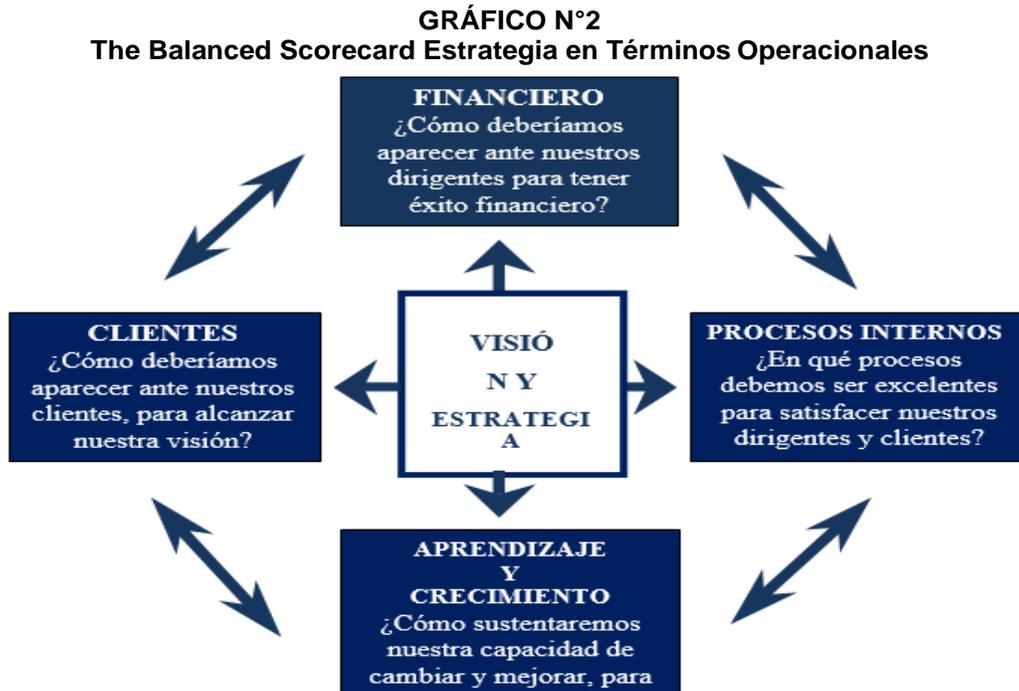
- Política Fiscal

Incide directamente en la capacidad de compra de la población y en la rentabilidad de la empresa.

- Política Exterior

En un mercado global y mejor comunicado, las relaciones internacionales y la política exterior de un país tienen cada vez mayor importancia ya que pueden favorecer o dificultar las relaciones internacionales de la empresa.

ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: (Robert Kaplan, 1992) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.74 (January-February):76.

Una de las estrategias que menciona Kaplan y Norton es desarrollar el más conocido de los modelos el Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se le considera la autoridad más reconocida mundialmente en materia de control de gestión. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores.

Si tenemos que ser rentables, nuestros clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, proporcionémosles un buen servicio. Para lograr un buen servicio necesitamos procesos adecuados y que funcione bien. Para el buen funcionamiento debemos desarrollar la información de nuestros

trabajadores.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica juega un papel muy importante dentro de la organización de una empresa ya que la alta gerencia contribuirá a la sostenibilidad empresarial e implementación adecuada de esta herramienta.

Por lo tanto la planeación estratégica ayuda a mejorar los procesos y los objetivos establecidos que pueden afectar a la organización, la realidad económica, social, cultural, política y tecnológica, lo busca es anticiparse ante las inesperadas amenazas, y contar con las diferentes oportunidades que se presenten en el mercado.

Podemos concluir el cuadro de mando integral sea convertido en un sistema de gestión estratégico que se ha implementado con algunas herramientas financieras, pero esto depende del grupo de la empresa se dedique su tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio, que a través del cuadro de mando integral responde de rápidamente ante las nuevas situaciones que se generan en el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. M. (2000). *EL Control de Gestión: Perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- *EMPRENDE PYME.NET*. (29 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>.
- Kootler. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw.
- Riquelme, M. (s.f.). *WEB Y EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Robert Kaplan, D. N. (1992). *Balanced Scorecard*. *Harvard Business*.
- School, H. B. (1996). *The Balnaced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Press.
- Sergio Hernández y Rodríguez. (s.f.). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. En S. H. Rodríguez.
- Weihrich, H. K. (1994). *Administración Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

