



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización

Gabriel Rizzo Guambaña. Alfonso Castro Chiriboga

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador, gecrizzo@uce.edu.ec

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador, jacastro@uce.edu.ec

RESUMEN

En el Ecuador las empresas denominadas como PYMES, no consideran o ponen la suficiente atención en lo que se refiere a la Planeación Estratégica, es por ello, que se ha creído conveniente realizar este artículo, con el único propósito de encaminar a la Gerencia y sus Directivos, sobre el beneficio que tendrían al utilizar esta herramienta como una de las más importantes en la Administración del siglo XXI. Se presentan cinco fases para la preparación y ejecución de una correcta planificación, estamos seguros que al leer el artículo, éste cubrirá en cierta forma algunos huecos del conocimiento sobre el tema, adicionalmente, los lectores podrán elaborar su propio modelo o las herramientas necesarias para obtener y recolectar la información suficiente para desarrollar el Plan que más se ajuste a las necesidades del usuario.

Palabras clave: Planeación estratégica, ventas, productos, planeación operativa,



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

ABSTRACT

In Ecuador the SMEs, companies do not consider or put enough attention in regards to Strategic Planning, for this reason, it is useful to write this article, with the sole purpose of providing managers, about the benefit that they would have by using this tool, considered one of the most important in the administration doctrine of the 21st century. Five phases are presented for the elaboration and implementation of a proper planning scheme, we are confident that, when reading the article, some gaps about the topic, will be covered and that, it will provide knowledge that will enhance the ability to develop a model that best meets the needs of the user.

Keywords: Strategic planning, sales, products, operational planning.



1.- INTRODUCCIÓN

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su página web describe la historia de la planificación en el sector público del Ecuador, como sigue:

La planificación estatal en el Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), creada mediante Decreto Ley de Emergencia número 19, del 28 de mayo de 1954. En 1979, fue remplazada por el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), con entidades adscritas, como, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Fondo Nacional de Pre inversión, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). En 1998, en lugar del CONADE, se creó la Oficina de Planificación (ODEPLAN). En el 2004, mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, se creó la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. Mediante Decreto Ejecutivo No.103 del 22 de febrero de 2007, se fusionó el Consejo Nacional de Modernización del Estado, CONAM; y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, SODEM; a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

En lo que se refiere al sector privado no existe reseña alguna sobre su implementación; sin embargo, varios tratadistas del tema concluyen que en el Ecuador a partir del año 2000, pocas empresas consideradas como PYMES, empezaron a formalizar sus planes estratégicos, basándose en la planificación estratégica con el fin de adecuar, controlar y supervisar la consecución de sus objetivos y metas proyectadas; planes a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa.

Antes de esa fecha, la herramienta utilizada lo constituía el presupuesto de las empresas, a través del cual se podía relacionar entre lo planificado, programado y ejecutado. En la actualidad estos parámetros se utilizan para medir la Gestión de las empresas, procesos que nos permite conocer si los planes estratégicos, ejecutaron correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas en ellas.

La falta de un conocimiento profundo, respecto a la Planificación Estratégica, provoca que las empresas no puedan precisar con exactitud y cuidado la misión que regirá la empresa, al igual que la misión, factores fundamentales ya que estas representan o rigen las funciones operativas que va a ofertar en el mercado y va a facilitar a los consumidores.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

2.- MÉTODOS

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

Métodos teóricos: Nuestro estudio se basó en el análisis y síntesis, de la información recolectada, acoplándola a nuestro entorno, logrando de esta manera establecer los procesos del proyecto, combinación, ejecución y trabajo de los juicios e instrumentos utilizados. La inducción-deducción, se parte del conocimiento específico a un conocimiento más general.

Métodos empíricos: la observación y los métodos estadísticos.

3.- RESULTADOS

Antecedentes de la planificación estratégica.

La estrategia se les atribuye a los militares, es por ello podríamos señalar que nació en Roma, cuando Aníbal planeaba conquistar esa ciudad, analizó los factores del medio ambiente los cotejó y los adoptó con sus propios recursos para determinar las tácticas, este resultado armonizado tomó el nombre de estrategias, modelo que se sirvió de base para representar el proceso de estrategia que se aplica en cualquier empresa.

Igor Ansoff (2014), gran teórico de la estrategia identificó la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la relaciona a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

En la actualidad la Planificación Estratégica se la concibe como un sistema útil para la gerencia que nació formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente era el encargado de elaborar el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador de forma obligatoria debía cumplirás. Se consideran cuatro momentos en la planeación estratégica:

Primero, trata con la eventualidad de las decisiones actuales. Se mide la cadena de resultados de causas y efectos durante un tiempo, y se toman las decisiones considerando los factores y condiciones que se presentaron.

Segundo, se establecen las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes minuciosos para así conseguir los fines buscados.

Tercero, requiere actuar con determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Cuarto, une los planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Esto no es Planeación Estratégica

No trata de tomar decisiones futuras, ya que las mismas se realizar el momento que sucede un hecho o se haya producido un supuesto, conocido en la actualidad como riesgo. La planeación del futuro exige que los funcionarios de las organizaciones realicen posibles supuestos, sucesos encaminados para el futuro; ahora bien, como son supuestos para el futuro, las decisiones se tomarán con estos sucesos, es decir en el momento que estos ocurran.

No predice ventas del producto, pero si las proyecta y puede determinar las medidas a tomar y asegurar la realización de tal pronóstico como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes inflexibles que no puedan modificarse con el tiempo. Lo usual es que las empresas revisen sus planes estratégicos en forma periódica o al menos una vez al año. Con estos antecedentes, podemos decir que la Planificación Estratégica no es otra cosa que un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; para pilotar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas concebidas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es una representación de un sistema, sabe, entiende o simula un tema que el modelo representa. El término modelo conceptual puede ser utilizado para referirse a los modelos que se forman después de un proceso de conceptualización o generalización.

Para realizar los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica, se deben contemplar algunas normas o eventualidades, tales como:

Antes de la Planeación

Lo anterior en la administración moderna se denominan premisas, lo que se establece con anterioridad, éstas se dividen en dos tipos: **plan** para proyectar, y la información sustancial, directrices indispensables en la configuración e implantación de los planes. Antes que nada, los directivos involucrados en él deben estar conscientes del propósito u objetivo principal de la organización y cómo operará el sistema.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Ninguna organización, puede establecer todos los riesgos que se puedan presentar, es por ello, que se deben puntualizar algunos elementos como el pasado, el presente y el futuro, ya que éstos son factores importantes para su evolución, bienestar y ventura, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Planes Estratégicos

Radica en concebir estrategias adecuadas y de programas. Las estrategias adecuadas se las conoce como misiones, es decir plantearse propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se refiere al establecimiento de sistemas, los mismos que contemplan los procesos tales como, de adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Planes Operativos

La programación en los planes estratégicos, difieren de la programación operativa, ya que en esta última no existe un modelo para su aplicación, depende críticamente de las ambiciones de los directores, las cuales a su vez, son incitadas por las circunstancias por las que atraviesan las empresas en un momento determinado.

También constituyen las aspiraciones de las unidades administrativas, con las cuales se preparan los planes específicos funcionales, a fin de mostrar en detalles el cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo; por lo que la agrupación de las mismas, nos dará como resultado la planificación específica, éstos siempre deben estar diseñados a mediano plazo, (un año). En muchas organizaciones los dividen en dos, los planes a mediano plazo y los planes operativos, siendo este último más detallado que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación, actualización y Revisión

La fase de implantación cubre la aplicación de lo proyectado, como: las actividades directivas, en las que estarán incluidas la motivación, compensación, evaluación por parte de los directivos y los controles establecidos.

La planeación formal data de la década de los cincuenta, las compañías realizaban planes por escrito y no solían revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos; es decir, no mostraban interés por la planificación, sea ésta a mediano o largo plazo.

En la administración moderna, las empresas realizan su ciclo anual de planeación, uno de los pasos utilizados es la evaluación de los mismos, con el fin de realizar ajustes a los planes operativos o estratégicos, según sea el caso.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Información, Evaluación y Decisión

En esta parte mediremos el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. En todo proceso de planeación es necesario considerar las normas internas y externas relacionadas con la toma de decisión y evaluación y confrontarlos con los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten más en cuantitativas que cualitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Construcción del proceso de planeación estratégica

Fase 1.- Visión Misión

La visión es la forma como cada persona visualiza las cosas, sobre la aceptación de una idea por el público, la visión contempla la misión de la empresa.

Al construir la misión, determinamos los propósitos, identificamos la razón de ser y definimos el negocio en todas sus dimensiones; también se puede establecer una acción social, mientras que la misión de la empresa no es más que una circunscripción del campo de acción que los dirigentes precisan a priori a la empresa, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Fase 2.- Establecimiento de la Misión Básica

Como se puntualizó anteriormente, a las situaciones particulares acontecidas se las denominan premisas, éstas señalan el camino para estructurar el diseño, meta o esfuerzo implícitos de una compañía. Generalmente desarrollan los mandos medios y altos, conjuntamente con los dueños de las empresas.

Importancia de las Premisas de Misiones

Las premisas son las instrucciones generales que los Directivos establecen para la formulación de la planeación estratégica, constituyen la fórmula en que serán distribuidos los recursos de acuerdo a las diferentes peticiones realizadas por los mandos medios de una organización; al igual que, visualizan hasta cuanto puede extenderse la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y los riesgos que deben ser tratados de manera anticipada en el proceso de planeación; ofrecen nuevas alternativas de trabajo con estrategias y planes, desechando aquellas que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

La interrogante más común de la Gerencia, es: ¿Cuál es la Misión Apropriada?.

Pregunta que solo puede ser contestada hasta después de haber tomado la decisión, la determinación de una misión está basada en el juicio.

Milvian Quijada (2011), cita a Vickers, quien señala: "El valor de los juicios del hombres y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor".

Luego de haber resuelto la primera interrogante, surge otra, considerada la más importante, quizá: ¿Cómo se formulan las Misiones?. En la actualidad, aún no existe un procedimiento determinante para la creación de misiones; las experiencias de misiones anteriores dependen fuertemente de los valores del ejecutivo y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

Cambiar, modificar o reformar significativamente una misión o un propósito básico, conlleva cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades, etc.

Para poder realizar lo que se expresa en el párrafo anterior, existe una secuencia de pasos:

Primero, establecer con claridad la necesidad del cambio;

Segundo, estar completamente seguros que la organización conoce esta necesidad, por lo que se debió comisionar grupos de trabajo, miembros del personal o asesores para examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades;

Tercero, la reestructuración contempla ampliar el apoyo mediante charlas no estructuradas, se establecieron las diferencias de opinión, se alentó los conceptos favorecidos por el ejecutivo, desalentando ideas no favorecidas por éste y la alta dirección, etc.;

Cuarto, creaban habilidades o tecnologías en la organización, probando condiciones y utilizando oportunidades para tomar decisiones;

Quinto, crear un comité ad hoc para formular una posición;

Sexto, obtuvieron un buen cumplimiento al asignar a alguien el logro del objetivo, y la responsabilidad de su logro. Así mismo la gerencia, siempre se ha planteado lo siguiente: ¿Deben hacerse por escrito las Misiones y los Propósitos?. Tenerlos por escrito ayudará a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Cuando las palabras no están escritas pueden generar rápidamente malentendidos y disputas.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Fase 3.- Métodos para establecer Objetivos

Peter Drucker dijo "que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública".

Existen cuatro formas diferentes para plantear un objetivo: objetivo ascendente, el descendente, una combinación de estos dos, y el objetivo determinado en equipo.

En el Ecuador, PYMES, el procedimiento para establecer un objetivo generalmente es descendente, particular que difieren en las empresas grandes ya que ellos prefieren utilizar la forma combinada entre el ascendente y descendente o en algunas ocasiones el que se realiza en equipo.

Existen diferentes criterios para establecer los Objetivos, entre estos tenemos:

Conveniente

Que tan conveniente es o que funcionalidad tiene, un objetivo que no contribuye al propósito no es productivo, y el que se opone es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo

Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse. Solo cuando se termina las actividades se pueden medir los objetivos, es cuando puede juzgarse un objetivo a fin de determinar su razonabilidad.

Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr. Deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.

Aceptable

Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será realizado asiduamente.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente.

Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Fase 4.- Planificación a Largo Plazo

Maelene Rodríguez Potella (1997), manifiesta que esta fase: “Obliga a los Directivos a pensar en el futuro, ellos deben tener el con relación a los competidores, basados en un serio análisis estratégico”.

Los cambios constantes en la economía que ha experimentado el Ecuador en los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, basados en que es sencillamente es imposible cumplirla.

Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo, se refiere a cumplir las metas planteadas en la Planificación Estratégica, considerando el tiempo establecido en el mismo. Meta que pudo ser establecido por un individuo o un grupo dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Fase 5.- Programación funcional a mediano plazo

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Cuando los planes funcionales traducen las



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

necesidades de los directivos, proporcionarán una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

La Estructura del Programa a Mediano Plazo, requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio, entre estos tenemos:

Los planes de Mercadotecnia, documento escrito que direcciona a los funcionarios inmersos en actividades de mercadotecnia, la situación, los objetivos a lograr, el cómo se los logrará (estrategias y tácticas), el estado de pérdidas y utilidades de toda la operación de mercadotecnia y los procedimientos de monitoreo y control, (5).

Existen muchas acepciones al respecto, en Internet se puede obtener desde productos gratis hasta sofisticados programas que pueden ser fácilmente adaptables a las necesidades de cualquier organización.

Los planes de Productos Nuevos, deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros.

Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos:

El primero llevar a cabo un estudio de mercado, aprender quién está utilizando el producto. Segundo, investiga la competencia, evaluar como tu producto se diferencia o se compra con las ofertas de productos actuales. Tercero, determinar tu estrategia de mercado y pruébala con grupos para determinar su respuesta a tus promociones. Cuarto, crear un programa de relaciones públicas, las ideas incluyen permitir que la prensa revise el producto. Quinto, evaluar el grado de preparación de la respuesta en marcha para asegurar de que el producto estará listo para su lanzamiento. Sexto, plantearse un tiempo para su evaluación. Séptimo, Realizar capacitaciones permanentes al personal de ventas, para que puedan vender con facilidad el producto, (6).

Los planes de Manufactura, La fase de preparación del proyecto de desarrollo productivo en manufactura parte del problema, necesidad, potencialidad u oportunidad identificada para luego realizar los análisis necesarios de los cuales se deriva la información suficiente para la evaluación del proyecto. Los proyectos de manufactura abarcan una variedad de posibilidades de intervención, dependiendo del producto final, la tecnología a utilizar y los recursos disponibles. Algunas de las categorías de manufactura son:



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

Producción tradicional en diferentes pisos ecológicos; Industria textil; Prendas de vestir; Comidas y alimentos; Muebles; Industria ecológica; Industrialización de hidrocarburos; Producción e industrialización de acero (7).

Los planes Financieros, Los estados financieros muestran lo que el propietario planea hacer en el futuro con las finanzas de los negocios. Una vez que la empresa opera los estados financieros se convierten en una herramienta útil para medir los resultados reales alcanzados de acuerdo al plan; por lo tanto, es fundamental para todo emprendimiento. Para elaborar un Plan Financiero, es necesario contestar algunas interrogantes, como: ¿Es viable el negocio?; ¿Cuánto financiamiento requiere y cuándo será necesario?; ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?; y, ¿Quién proveerá el financiamiento?

Los planes de Personal, En una empresa la administración del personal es fundamentalmente, ya que constituye un grupo de personas que unen sus capacidades y esfuerzo en un proyecto común. Constituye el alma de la empresa y su selección es, por tanto, una tarea prioritaria.

Entre las funciones principales tenemos: Definición de la estructura empresarial (organigrama) y de la estructura social (órganos sociales), así como de los canales de comunicación entre ambas; Definición de medidas para promover la equidad de género en la empresa; Definición de los puestos de trabajo • Selección del personal • Formación del personal; Definición de los tipos de contrato y retribución; Cálculos del costo de personal

Inferencia de Planeaciones Estratégicas en decisiones actuales

Presupuestos

Los presupuestos reflejan en forma numérica las acciones adoptadas en los planes estratégicos y operativos. En estos también se estructuran las normas para la acción coordinada y son la base para evaluar la productividad he ir midiendo el avance de los planes en el período que se analice. Por lo expuesto, contemplan tres tareas básicas; planeación, coordinación y control.

Sistemas de Presupuestos

Deben adaptarse a las características únicas de una organización. Cada organización cuenta con su sistema propio de presupuesto, ya que las características en cada una de ellas son diferentes. En el Ecuador las Pymes, mantienen por lo general un presupuesto de ventas y gastos pero su práctica se limita a las mismas.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

El alcance de los presupuestos, difiere de las necesidades de información de las organizaciones, estos pueden ser desde un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas.

Directrices básicas de los Presupuestos

Partimos de las tres premisas: planeación, coordinación y control.

Se utiliza esta herramienta para para mejorar la planeación. Obligan a los directores a enfocarse en la formulación de objetivos y diseñar la ruta en que éstos deben ser implantados; al igual que, deben manifestar su claridad en los fines que buscan, medidos en términos cuantitativos.

Al inicio de sus actividades, las organizaciones para realizar su presupuesto, se basan en las premisas establecidas en la planificación estratégica, muchas de estas no podrán ser cumplidas ya que son situaciones proyectadas y que con el tiempo deben ser pulidas y readecuadas; por tal motivo, no debe establecerse como una base sólida para el desarrollo de los presupuestos.

Para la realización de un sistema presupuestal completo, es indispensable tomar en consideración al menos lo que sigue: gastos de industrialización, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, etc.

Los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad, siempre y cuando se tomen en conjunto con otra información desarrollada por la organización; por sí mismos no pueden controlar nada. Los directores deben determinar a qué grado deben estar relacionados los presupuestos anuales con las cifras en el primer año de un plan programado a mediano plazo.

En un sistema con una relación muy estrecha, las cifras en el presupuesto anual serán muy parecidas a las del primer año de un plan a mediano plazo; mientras que una relación distante el presupuesto anual se hará considerando todas las necesidades establecidas mediante un plan a mediano plazo.

El grado de relación dependerá de varios factores, como el tamaño de la compañía; la forma en que se preparan los planes; propósitos percibidos de planeación; monto del capital; y la turbulencia del medio ambiente.

Presupuesto Base – Cero

El presupuesto base – cero (PBC) se implementó por primera vez en la empresa Texas Instruments, por la década de los 70, pero esta herramienta se incluyó en las



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

organizaciones mucho más tarde, como una forma de control de las actividades programadas.

El PCB, no es otra cosa que un método que da una seguridad casi al 100%, de que todos los gastos fueron revisados en un proceso presupuestal; que estos fueron aplicados al análisis de costo – beneficio; y que éstos fueron aprobados guardando el criterio de prioridad.

Todos los presupuestos son estructurados tomando como base hechos históricos, específicamente gastos ya ejecutados (por ejemplo, gastos administrativos), los mismos que fueron utilizados para satisfacer las actividades continuas que son vitales para la operación de una organización y sus subunidades.

Son supuestos, considerando que las actividades en esta base histórica fueron desempeñadas eficientemente, y que fueron ejecutadas tomando en cuenta el logro de las metas generales de las compañías y que fueron proyectadas en el presupuesto anual para ser un costo efectivo (esto es, los ingresos son mayores que los costos). Es por esto, que tales gastos se incluyen en los presupuestos de cada año sin que se realicen o provoquen mayor análisis, se hacen pequeños aumentos para tomar en cuenta la inflación, actividad de expansión, etc.

Tal como se estructuran los presupuestos tradicionales, el PBC debe seguir algunos pasos a saber: Primero es la determinación de las metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo. Segundo identificar la llamada "decisión en paquete", pero necesariamente deberá identificar una actividad discreta. Tercero, las formas alternativas de operar y así lograr fines dados, por cada uno de los paquetes. Cuarto, se evalúan las condiciones bajo el cual el fin deseado no puede obtenerse. En el quinto paso, se debe priorizar las decisiones de paquete de acuerdo con su orden, basado ya sea en el análisis costo – beneficio o en una evaluación subjetiva. En un sexto paso, comparar los valores de los paquetes o necesidades determinadas, con los paquetes de otras unidades, responsabilidad del Director de la organización. Cuando las prioridades son bien definidas, se puede determinar cuáles continuarán en el desarrollo presupuestal o aquellas decisiones que deben ser modificadas o en cuyo caso eliminadas.

4.- CONCLUSIONES

La planificación estratégica se torna inoficiosa, en especial cuando los miembros que se encuentran en niveles jerárquicos, no lo consideran como un medio para subir sus



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

utilidades; más aún, cuando se le resta importancia que se merece, provocando que la personas que tienen que utilizarlos no mantengan una conciencia estratégica en la empresa.

No importa el tamaño de las organizaciones, ya que una planificación estratégica por más rudimentaria que se desarrolle, constituye un instrumento muy valioso, pues todos sus parámetros están direccionados a cumplir con la misión de la misma.

La planificación estratégica asegura una estrategia sólida para cualquier tipo de organización.

Los Objetivos de la Organización, son extraídos de la misión, son lineamientos que servirán de base para medir el logro de la misión; al igual que darán las pautas para conformar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos.

El análisis interno de la empresa, constituye el punto más álgido, ya que de su correcta evaluación nos permitirá establecer los puntos fuertes y débiles de la organización, para poder comparar con las demás empresas del sector; a fin de tomar las mejores decisiones.

El PBC; fuerza una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con el beneficio; une la distribución de recursos con resultados; facilita las decisiones en la distribución de recursos; y debe dar como resultado un ahorro de los costos.

5.- Referencias Bibliográficas

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.- 2017, Reseña Histórica.-

<http://www.planificacion.gob.ec/resena-historica/>

Igor Ansoff: Strategic Management, 2014 | Management Pocketblog. ... Igor Ansoff was the pre-eminent thinker who codified the way we consider business strategy. Other strategic thinkers have since either followed .

Henry Towne Frederick Winslow Taylor Paul Mayo Henri Fayol Mary, 2012, Las tres prácticas esenciales del buen management | ... En el volumen, se acentuaba el papel del management como agente.

Milvian Quijada, (2011)- Tesis pregrado intitulada, "Proceso de la Planificación Estratégica". publicación

MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

INTERNET.



Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización.

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 682-697. ISSN 1390-9304

McCarthy y Perrault,(1996), Del libro: Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, McGraw Hill, Pág. 56.

Kristie Lorette, (2015), libro la voz de Houston, traducido por María J. Caballero, 2015.

Plan de mercadeo para el lanzamiento de un nuevo producto.

Rubén Esparza, (2014).- Proyecto de Manufactura, publicación.

o Publicación Entrepreneur, Como hacer un Plan Financiero, 2010.