

Planeación Estratégica como herramienta para las empresas de servicio

Filiberto Arévalo, Raymundo Hernández, José del Carmen Aguayo, Carlos E. Martínez, Sofía Genoveva Rivera, Alejandro León

Facultad de Comercio y Administración de Tampico
Universidad Autónoma de Tamaulipas
Tampico, Tamaulipas. México

[farevalo, rhernandez, jaguayo, cemarti, sgrivera,aleon] @docentes.uat.edu.mx

Abstract— Estrategic tools are actions that are carried out in order to achieve certain ends, but that present a certain degree of difficulty in their formulation and execution, which is why the business strategies applied by the service companies of the metropolitan area are analyzed in their respective production procedure. Descriptive research, under a non-experimental field approach; It begins with a brief description of the business context to later carry out a theoretical-practical analysis of the strategies applied in the procedures of service companies. The empirical information was collected through a questionnaire applied to company administrators. The results indicate that large companies have adopted business strategies directed towards the interior of their facilities; They have modernized their processes by adopting more sophisticated information technology to control their procedures, in addition to the strategy of; On the other hand, in small companies the application of business strategies is not evident, the technology used is mechanized and it does not have specialties within its product portfolio. It is concluded that in large companies, modernization through technology has allowed the reorganization of processes, continuously improving them, and even though jobs have been reduced, the amount is minimal to speak of numerical flexibility; the rationale for outsourcing is cost reduction, while none of these strategies are seen in the small business.

Keyword— *Strategies, Company, Technology, Processes, Results.*

Resumen— Las herramientas estratégicas son acciones que se llevan a cabo con el objeto de alcanzar determinados fines, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es por ello que se analizan las estrategias empresariales aplicadas por las empresas de servicio de la zona conurbada en su respectivo procedimiento productivo. La investigación de tipo descriptiva, bajo un enfoque no experimental de campo; se inicia con una breve descripción del contexto empresarial para posteriormente realizar un análisis teórico-práctico de las estrategias aplicadas en los procedimientos de las empresas de servicio. La información empírica se recopiló a través de un cuestionario aplicado a los administradores de las empresas. Los resultados indican que las grandes empresas han adoptado estrategias empresariales dirigidas hacia el interior de sus instalaciones; han modernizado sus procesos adoptando tecnología de información más sofisticadas para el control de sus procedimientos, además de la estrategia de; por otra parte, en la empresa pequeña no se evidencia la aplicación de estrategias empresariales, la tecnología empleada es mecanizada y no cuenta con especialidades dentro de su cartera de productos. Se concluye que en las grandes empresas la modernización a través de la tecnología ha permitido reorganizar procesos, mejorándolos continuamente, y a pesar de que se han reducido puestos de trabajo, la cantidad es mínima para hablar de flexibilización numérica; las razones fundamentales para subcontratar es la reducción de costos, mientras que en la empresa pequeña no se presencian ninguna de estas estrategias.

Palabras Claves: *Estrategias, Empresa, Tecnología, Procesos, Resultados.*

I. INTRODUCCIÓN

La estrategia se define como: Un plan que se desarrolla mediante un conjunto de pasos, en este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se manifiesta como una guía para abordar una situación, constituyendo una forma que emplean los directivos para establecer una dirección para la organización.

Considera las pautas de acción que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas, funcionando como una maniobra para ganar a la competencia.

Es un patrón que permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, introduciendo además la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

La estrategia se convierte en una posición de fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo. En términos ecológicos la estrategia se convierte en "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "renta"; en términos de gestión "el ámbito" de mercado del producto, el lugar donde se concentran los recursos. Es decir, como medio para posesionar la organización en el entorno.

Consiste en una perspectiva de la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

Decisiones y Futuro: La dimensión de las decisiones estratégicas, está encuadrada en un conflicto, incertidumbre, especulación. De ser así, la decisión estratégica básica es la misión. La misión dice que hacer y muy poco acerca de cómo.

II.FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Por medio de una aplicación adecuada de la calidad total y la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de la organización y administran con mayor precisión el ambiente cambiante de la organización, llevándola al cumplimiento de la visión ideal de cómo debería ser a cinco o diez años en el futuro.

Las diversidades de las concepciones con respecto a estrategia nos ayudan a madurar la forma en cómo debemos enfrentar los problemas organizacionales.

Hitt indica que la estrategia es “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva” (Hitt A. Michael,2004). Este enfoque nos ayuda a aplicar con mayor precisión la calidad en un contexto de globalización en donde la competitividad en el sector al que pertenezca la organización, ya no se presenta solamente en un medio ambiente nacional, sino también en el internacional, haciendo con esto un contexto competitivo muy adverso.

Según Alicia Cartagerena la estrategia será, “adaptar los recursos y fortalezas de la organización al contexto en el que actúa, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos a la luz de los objetivos organizacionales” (Cartagerena B. Alicia et al.,1999). Esta perspectiva es un enfoque moderno apegado a la teoría organizacional, por lo que el enfoque puede ser más versátil, en el sentido de que puede tener una mayor aplicabilidad para cualquier organización, ya sea pequeña, mediana o grande o inclusive pública o privada.

Existen otras posturas que se apegan más a la perspectiva de la planeación estratégica como es el caso de Tersine: “Es un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, sus políticas y las secuencias de acción en un todo coherente.

Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable en base a sus capacidades y a sus limitaciones internas relativas, a los cambios previstos en el entorno y a los movimientos contingentes de componentes inteligentes” (Tersine, 1975). Este planteamiento ayuda a enlazar el plan, con los objetivos, metas y acciones de organización, sin duda elementos metodológicos necesarios para la planeación estratégica.

En realidad, la estrategia es un término antiguo rescatado de los griegos y cuyo enfoque tiene que ver con los ambientes de guerra, propios de la perspectiva de mundo que se tenía en aquel tiempo.

Ante esta circunstancia, es necesario hacer una pequeña reflexión antes de continuar con este análisis, la técnica de la estrategia debe actualmente ser matizada, a fin de que las organizaciones no tomen decisiones estratégicas con la finalidad de acabar con el “enemigo”, el siglo XXI obliga a pensar, no en el enemigo sino en el adversario, el competidor, la idea es que no con la finalidad de destruir y ganar mercado, se erosione el medio ambiente natural y humano.

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene una relación cercana con la administración estratégica, si consideramos los objetivos de esta.

Administración Estratégica: es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

La administración estratégica se interrelaciona con la toma de decisiones de donde identificamos tres niveles (Ackoff, 1999):

Estratégico. Enfoque a largo plazo (Mayor a 1 año) sobre las fuerzas internas y externas que pueden tener un impacto significativo en el futuro de la organización.

Táctico. Enfoque a mediano plazo (30 Días-1 año) sobre las operaciones compatibles con la dirección estratégica.

Operativo. Enfoque a corto plazo (Día con día) sobre lo que está sucediendo “ahora”.

Estrategia es un término que proviene del griego “strategos” y significa “arte de dirigir las operaciones militares”.

Tradicionalmente, esta palabra se asocia a la guerra, a las batallas o al ejército.

Mientras más alto sea el nivel estratégico de la decisión, más rico debe ser el contenido contextual asociado con la información que deben manejar los mandos medios de la organización, con la intención de que se puedan enfrentar adecuadamente a la toma de decisiones operativas.

Estos elementos por supuesto, no eran contemplados durante las décadas de los 60`s y 70`s, tiempo en que se dio la fractura de la continuidad de las ideas tradicionales en administración y con ello, el nacimiento de las nuevas corrientes, inmersas en un elemento sustancial:

La característica de los tiempos actuales es la inestabilidad.

El cambio constante en los escenarios económicos es una variable con la que las organizaciones públicas o privadas conviven, este es el reto del administrador moderno. Estas transformaciones tienen a veces mucha fuerza y, por tanto, se califican con el nombre de turbulencias.

Turbulencia: fenómeno por el cual, ante los cambios en el contexto y por diferencias en éste, no resultan válidas las recetas aplicadas en situaciones anteriores.

Estos ambientes inestables y turbulentos han generado una serie de paradigmas buscando responder a las necesidades planteadas por la globalidad, acompañado a estos paradigmas se encuentra ciertas metodologías, a saber:

- La planeación estratégica.
- La globalización y las nuevas estrategias.
- La cultura compartida.
- La calidad total.
- La atención al cliente.
- Las estrategias verdes.

Todas sin duda han aportado elementos para responder al medio ambiente actual de las organizaciones, sin embargo, en esta oportunidad, nos enfocamos únicamente a dos (planeación estratégica y calidad total), por ser éstas las principales herramientas para alcanzar mayor estabilidad en contextos de inestabilidad y turbulencia.

Si entendemos que la planeación estratégica es “un proceso continuo, flexible e integral que permite conocer la dirección, orientación y sentido en donde se desarrollan los esfuerzos con respecto a los objetivos.

La planeación estratégica tiene diversas facetas: como enfoque, vincula las acciones de corto plazo con los objetivos de largo plazo, y visualiza el futuro con una perspectiva integral. Como sistema, promueve congruencia entre las acciones, genera sinergia entre las áreas de las organizaciones, y permite establecer prioridades de operación, gasto e inversión. Como proceso, define el camino a seguir para todos los integrantes, de las organizaciones y facilita la comprensión de los procesos de cambio, inclusive dentro de contextos de turbulencia o contingencia, y la comunicación entre quienes participan en ellos. Como herramienta, Permite detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno; ubica las fortalezas y debilidades de la organización y produce información útil para la toma de decisiones estratégicas.

Hacer planeación estratégica requiere solamente de sentido común, es sencilla de aplicar, toma poco tiempo a todas las unidades sustantivas y adjetivas o de apoyo que son las participantes; es muy útil en el trabajo cotidiano y mejora notablemente la toma de decisiones estratégicas, de gestión y servicios. La elaboración de la planeación estratégica es lo mismo que hacer planeación prospectiva, porque parte de la visión de futuro y la utilización de objetivos estratégicos utilizando los elementos de la administración estratégica: la estrategia, la táctica y operativa.

A. Estrategia que nos lleva a la eficiencia

La Tercerización, también llamada “Outsourcing” es una estrategia o táctica mundialmente aceptada tanto para reducir costos como para mejorar las operaciones de una empresa. Mucha gente en nuestro medio confunde la tercerización con la intermediación laboral. Para no caer en confusión definamos cada uno de los conceptos en forma precisa.

Tercerización es el acto de contratar a un proveedor experto para la ejecución de un proceso, función o actividad específica que forma parte del conjunto de procesos que operan una empresa. Este proveedor se encargará no solo de la ejecución del proceso sino de proveer todos los recursos que este requiere para su ejecución como son: infraestructura, tecnología, personal entre otros.

Intermediación laboral por el contrario es el proceso de contratar personal a un proveedor con la finalidad que dicho personal realice labores específicas que forman parte de uno de los procesos internos

de la empresa. En estos casos el personal contratado estará bajo la supervisión del personal de la propia empresa.

La mayoría de los expertos coinciden que la volatilidad de los mercados es uno de los impulsores para que muchas empresas emprendan un proceso de reinversión, desafortunadamente no tienen alternativa si es que quieren mantenerse competitivas. La tercerización es una estrategia que facilita a las empresas su proceso de cambio e innovación permanentes, permitiéndoles una mayor velocidad apalancándose en expertos en procesos específicos.

B. Cambio Estratégico

Los cambios significativos en las empresas demandan normalmente inversiones significativas en recursos y en especialistas que los hagan viables mediante la aplicación de mejores prácticas o métodos de trabajo más eficientes.

En el pasado, estos cambios comúnmente eran realizados por las empresas mediante proyectos internos, en algunos casos apoyados por alguna firma consultora. Hoy en día los empresarios reconocen que una forma eficiente y rápida de lograr estos cambios es optando por la estrategia de Tercerización.

Mucha gente piensa que la tercerización es una herramienta que solo busca ahorrar costos, sin embargo, existen otras razones por las cuales esta estrategia puede apoyarnos, algunas de estas razones son: enfocarse en los procesos claves, adquirir nuevas habilidades, evitar inversiones significativas, atender una situación de rápido crecimiento, manejar situaciones de falta de capacidad, mejorar la flexibilidad, mejorar ratios, reducir costos y mejorar el rendimiento.

C. Alcances de Tercerización:

Una organización podrá tomar dos posturas respecto a las sub-contrataciones de acuerdo a sus propias necesidades

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solo se transfiere algunos de los elementos anteriores.

D. ¿Cuáles son los servicios de Tercerización?

Si bien el abanico de posibilidades es muy amplio, las tendencias demuestran principalmente en los servicios de: Infraestructura computacional, Operación de telecomunicaciones, Diseño, Implantación y administración de redes, Administración y atención de contingencias de centros de cómputo, Administración de datos y bases de datos, Recursos humanos, Aplicaciones, Consultoría.

E. Beneficios de la Tercerización

Razones para adoptar Outsourcing

Reducir el gasto de operación.

Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con a la razón de ser de la compañía.

Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.

La compañía contratante logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías con su contratista.

Razones estratégicas

Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales.

Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Acelerar los beneficios de reingeniería.

Compartir riesgos.

Destinar recursos para otros propósitos.

IV.OBJETIVOS

A. Objetivo General

Integrar la planeación estratégica con la calidad total, sin descuidar la planeación normal del negocio, reconociendo que la calidad es la que impulsa al éxito financiero y de mercadotecnia.

B. Objetivos Específicos

- Comprender las necesidades clave de los clientes y de la organización para establecer líneas estratégicas.
- Optimizar el uso de recursos y asegurar la continuidad entre necesidades a corto y largo plazo, lo que puede suponer desembolsos de capital, capacitación, etcétera.
- He de asegurar que se entienden las iniciativas de calidad en los tres niveles clave de la organización: el nivel de empresa y organización, el nivel de procesos y el nivel individual.
- Ha de asegurar que las organizaciones y estructuras de trabajo efectivamente faciliten el logro de los planes estratégicos, y definir el escenario para la integración de mejoras por adelantos tecnológicos e incrementales.

V.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva, bajo un enfoque no experimental de campo; se inicia con una breve descripción del contexto empresarial para posteriormente realizar un análisis teórico-práctico de las estrategias aplicadas en los procedimientos de las empresas de servicio. La información empírica se recopiló a través de un cuestionario aplicado a los administradores de las empresas. Los resultados indican que las grandes empresas han adoptado estrategias empresariales dirigidas hacia el interior de sus instalaciones; han modernizado sus procesos adoptando tecnología de información más sofisticadas para el control de sus procedimientos, además de la estrategia de; por otra parte, en la empresa pequeña no se

evidencia la aplicación de estrategias empresariales, la tecnología empleada es mecanizada y no cuenta con especialidades dentro de su cartera de productos

La metodología planteada en este documento tiene como objeto brindar a los empresarios una herramienta que les permita con relativa facilidad diseñar y construir su futuro fundamentándose en el conocimiento del contexto global, pero tomando como base sus realidades organizacionales con la visión prospectiva compartida de los actores más próximos a la realidad de su entorno.

La metodología, como herramienta tecnológica, integra el análisis interno organizacional, el análisis externo, el diseño de futuros probables y posibles, la planeación estratégica y la planeación por escenarios como un todo.

Esta metodología comprende catorce pasos esenciales: Identificación y caracterización del sector empresarial o empresa; definición y selección de actores para prospectiva; definición de la población muestra; panel de expertos; identificación de factores y variables claves; diseño de talleres de prospectiva; diseño de un cuestionario Delphi; diseño del proceso de aplicación del Delphi; aplicación de la herramienta Delphi; codificación y tabulación de la información: resumen de las visiones; análisis de la información; escenarios; objetivos y estrategias.

VI. CONCLUSIONES

En la búsqueda por resolver situaciones de turbulencia por parte de las organizaciones, actualmente la práctica de la planeación estratégica apoyada en objetivos: (general y específicos), han logrado establecer metas más claras para competir bajo circunstancias adversas sin perder de vista la visión. El uso de líneas de acción operativas concretas, sustentadas en metas específicas con objetivos integrales, han permitido estabilidad organizacional.

La calidad total, considerada como una forma de administración integrada, hace que las decisiones, no repercutan de manera negativa en los procesos de la organización, debido a la permanente participación de los trabajadores, mismos que laboran en equipo, permitiendo que los cambios constantes, producto de decisiones cambiantes y rápidas, producto de una planeación estratégica que se aplica con fines de adaptación a un medio ambiente turbulento, garantice estabilidad y permanencia en contextos competitivos cada vez más adversos.

Podemos concluir que una buena estrategia de tercerización lo que debe permitirnos es agregar valor a nuestra empresa más allá que una simple reducción de costos, pudiendo obtener resultados como: incremento de los márgenes, reducción de inventarios, mejoramiento del nivel de servicio al cliente entre otros.

La estrategia de tercerización se implanta en una empresa empezando por aquellos procesos o actividades considerados de soporte como, por ejemplo: Informática, Contabilidad, Logística, entre otros. Lo más importante antes de tomar la iniciativa es tener claro que es lo que queremos lograr en términos de objetivos de negocio, realizando un detallado análisis costo – beneficio.

Algunas cifras nos indican que en los Estados Unidos y en países desarrollados como el Reino Unido y Nueva Zelanda más del 80% de las empresas están utilizando la estrategia de tercerización. Qué estamos esperando en el México para impulsarla en vez de poner trabas para su utilización

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff L. Russell. (1999) Planeamiento empresarial, México, Mc Graw Hill.

- Cartagerena B. Alicia y Freijedo F. Claudio. (1999). "Administración y gestión de las organizaciones". Ed. Macchi.
- Evans R. James y Linsay M. William. (2007), "Administración y control de la calidad". Edit. Thompson
- Harrison, John y Bernard Taylor. (1999) "Planeación Estratégica Exitosa, (Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Hitt A. Michael (2004). "Administración estratégica" Competitividad y conceptos de globalización, edit. Thomson. Pag. 9
- Tersine J. Richard, "Organization Decision Theory: A Synthesis", 1975, en George R. Terry (Org.), Management. Selected Readings, Homewood, Ill., Richard D. Irwin.