

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

Planeación Estratégica Gerencial

Curso a Distancia



material
de estudio

Planeación Estratégica Gerencial

Curso a Distancia

Material de estudio



Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Órgano de Docencia, Capacitación e Investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

Ciudad de México, julio de 1999.

K. 21994

65807
C1630.p.c
1999
v.1
E.3

Clasif.: _____

Fecha.: _____

Donado por: _____

No. Ad. 14953

BIBLIOTECA CIESS

Índice

	Página
¿En qué consiste y cómo debo usar mi material de estudio?	5
¿Cómo está conformado el Curso?	7
Módulo 1. Conceptos básicos de la planeación	9
Tema 1. De la administración a la planeación estratégica	10
Lectura 1	10
Lectura 2	17
Lectura 3	39
Tema 2. Planeación estratégica	59
Lectura 4	59
Ejercicios y actividades de evaluación	77
Módulo II. Diseño y aplicación de la planeación estratégica	79
Tema 1. Administración estratégica	81
Lectura 1	81
Lectura 2	94
Tema 2. Diagnóstico FODA	105
Lectura 3	105
Tema 3. Matriz de posicionamiento	127
Lectura 4	127
Tema 4. Planteamiento estratégico	135
Lectura 5	135
Lectura 6	148
Lectura 7	156
Lectura 8	164
Lectura 9	168
Lectura 10	178
Lectura 11	186
Lectura 12	210
Ejercicios y actividades de evaluación	216

	Página
Módulo 3. La evaluación del proceso de planeación estratégica	217
Tema 1. Sistema de evaluación	217
Lectura 1	218
Lectura 2	237
Ejercicios y actividades de evaluación	266
Formato para envío de actividades de evaluación	267

¿En qué consiste y cómo debo usar mi material de estudio?

El material didáctico está conformado por una guía didáctica y el material de estudio de cada uno de los módulos del curso.

Guía didáctica

La Guía Didáctica tiene el propósito de ofrecer a usted una orientación general sobre los procedimientos para realizar el curso y recomendaciones importantes para aprovecharlo mejor. En este sentido, *es importante que lea toda la guía didáctica* antes de pasar al material de estudio y que incluso la revise antes de iniciar un nuevo módulo.

La Guía Didáctica contiene los apartados siguientes:

Planteamiento del Curso: En esta parte se señalan la justificación, propósito, objetivos y perfil de egreso, lo que le permitirá delimitar las finalidades del curso y tener un punto de referencia para que usted evalúe si está cubriendo las expectativas de aprendizaje. También incluye un esquema del curso en el que se indican el orden de los módulos y lecturas, de forma que usted pueda llevar un seguimiento de éstas y distinguir la relación interna de cada una de las partes del Curso. Para ello también se señalan los conceptos claves de cada módulo.

Metodología: Señala los medios de comunicación por los que usted puede mantener el contacto con este Centro y conocer las responsabilidades de su profesor-tutor. En el apartado *¿Qué se espera de mi como estudiante de un curso a distancia?* se señalan algunas recomendaciones para un mejor aprovechamiento del curso.

Una lista de los ejercicios que debe resolver y enviar al CIESS para acreditar el curso se ofrecen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño? Aquí se indican las fechas límite para entregar cada ejercicio*. En el material de estudio, al final de cada unidad, también se indican estas actividades. Además de los ejercicios de cada módulo, es necesaria la realización de un proyecto final para acreditar el Curso. Este proyecto lo realizará específicamente como parte del segundo módulo. Las características que debe cubrir dicho proyecto se describen en este apartado. También se indica el procedimiento y las características de la acreditación que el CIESS otorgará por su aprobación a este Curso.

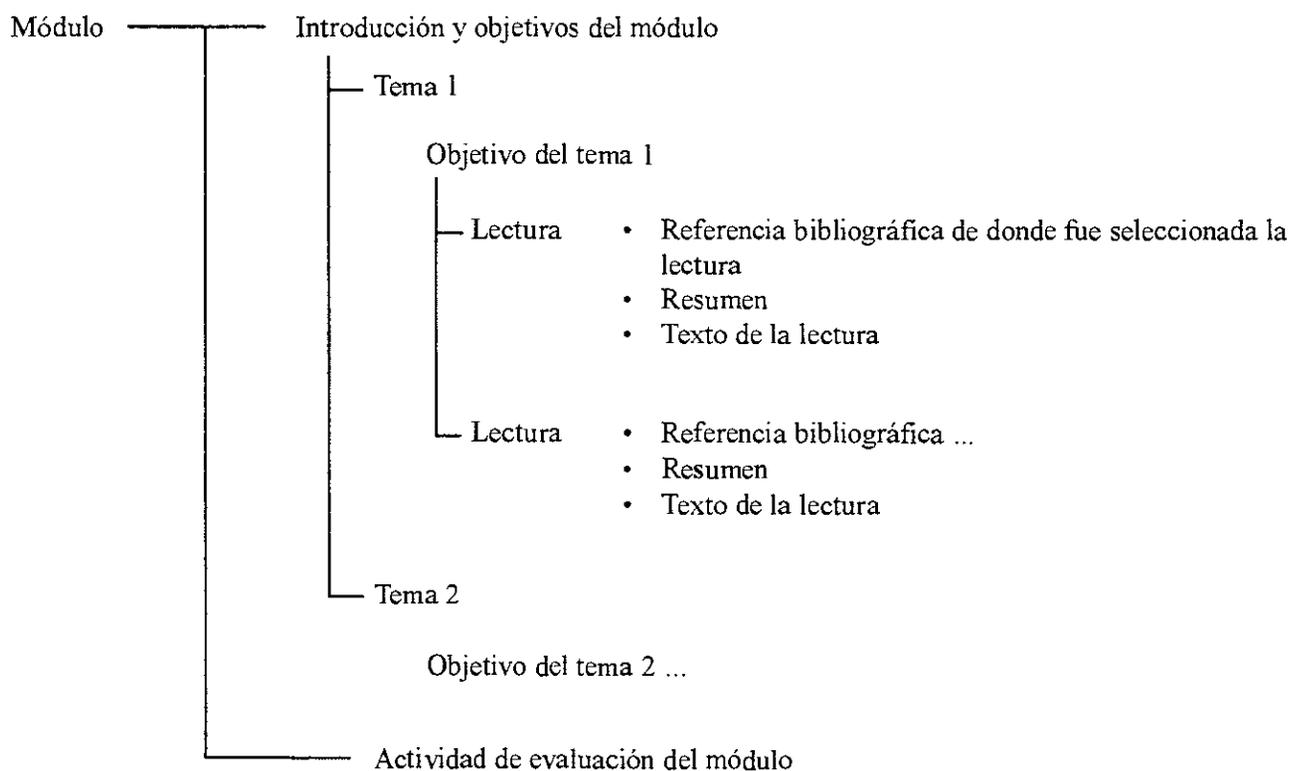
Equipo docente: En esta sección se hace una presentación de los coordinadores y profesores-tutores.

Glosario: Ofrece una lista de términos importantes para el estudio de la planeación estratégica.

Material de Estudio

Este material está dividido de acuerdo con los tres módulos que conforman el Curso. *En él se señalan las lecturas seleccionadas en función de los objetivos de aprendizaje* y ordenadas de manera secuencial para que la asimilación se realice paulatina y progresivamente.

A continuación se ejemplifica la estructura del material de estudio:



Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo *es importante que realice la lectura de los textos correspondientes antes de pasar a la resolución de los ejercicios* y actividades señaladas para la evaluación. Al finalizar su actividad de evaluación, recuerde enviarla al CIESS oportunamente, de acuerdo con las fechas señaladas.

¿Cómo está conformado el Curso?

El programa del Curso a distancia Planeación estratégica gerencial corresponde a un curso presencial de 40 horas. Es el resultado de la impartición y de la experiencia del personal académico del CIESS a lo largo de seis años, en los cuales se ha incluido en los diplomados presenciales como materia introductoria y técnica administrativa para la elaboración de los trabajos finales.

Consta fundamentalmente de tres módulos:

Módulo I. Conceptos básicos de la planeación, donde se dan las bases para la comprensión de la planeación estratégica y se hace la distinción entre la etapa de planeación en el proceso administrativo y el ejercicio propiamente dicho de planeación estratégica.

Módulo II. Diseño y aplicación de la planeación estratégica, que describe paso a paso los elementos que la constituyen. Se identifica la misión y la visión de la organización, el diagnóstico FODA, la matriz de posicionamiento y la generación de estrategias para resolver un problema específico o para proyectar en el largo plazo a la organización.

Módulo III. La evaluación del proceso de la planeación estratégica, en el cual se describe una base metodológica para diseñar un sistema de evaluación que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas, de acuerdo con indicadores.

Módulo 1. Conceptos básicos de la planeación

Introducción

La planeación administrativa es un proceso necesario en las organizaciones de cualquier tipo. Se considera la primera ETAPA del proceso administrativo, a la cual le siguen la organización, la dirección y el control.

Vale la pena recordar que la administración considerada como ciencia estudia el proceso administrativo. Chiavenato señala cinco variables básicas como componentes en el estudio de la administración de las empresas: la tarea (es decir la actividad sustantiva), la estructura (o la manera en que se conforma la organización para cumplir con la tarea), las personas (indispensables para dar cumplimiento a los objetivos), la tecnología (utilizada con el máximo aprovechamiento) y el ambiente (usuarios, beneficiarios y clientes de la organización así como sus proveedores). Estos componentes están en permanente interacción, y por lo tanto su estudio resulta complejo sino se hace de una manera sistemática y ordenada.

La orientación de las diversas corrientes que estudian a las organizaciones depende del componente al que hacen referencia; así, las escuelas humanistas hacen énfasis en el análisis de las relaciones interpersonales; la que revisa la relación de todos los componentes es la *teoría de sistemas*, y las que efectúan una combinación se identifican como el *desarrollo organizacional* y la *teoría contingencial*, entre otras.

La perspectiva de la administración ante el siglo XXI, señala Chiavenato, es «incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones cargadas de ambigüedad y de incertidumbre. El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, y su atención será disputada por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de las organizaciones, los cuales le suministrarán información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar».

Por esto se recomienda la preparación de los funcionarios de la seguridad social en el conocimiento de las teorías administrativas que les permitirán hacer frente al desafío mencionado y que les proporcionarán elementos de contraste para mejorar su desempeño.



Objetivos

- Identificar los conceptos que intervienen en el proceso de la planeación administrativa.
- Analizar la importancia del proceso de planeación para el desarrollo de las organizaciones.

Conceptos claves

Control
Dirección
Estructura orgánica

Factor humano
Organización
Planeación

Proceso administrativo
Recursos financieros
Recursos tecnológicos

Lecturas

Chiavenato, Idalberto (1995) «Teorías neoclásicas de la administración», en *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold (1995) «Naturaleza y propósito de la planeación», en *Administración. Una perspectiva global*, México: Mc Graw Hill.

Mintzberg, Henry (1993) «El concepto de estrategia», en *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Steiner, George A. (1983) «¿Qué es la planeación estratégica?» en *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Editorial CECSA.

Tema 1. De la administración a la planeación estratégica



Objetivo. Identificar los conceptos que intervienen en el proceso de la planeación administrativa.

Lectura 1

Chiavenato, Idalberto (1995) «Teorías neoclásicas de la administración», en *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Resumen

La planeación es la función administrativa que de manera anticipada determina cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos de una organización, institución o centro de trabajo, los cuales van desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro tipos de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y normas o reglamentos.

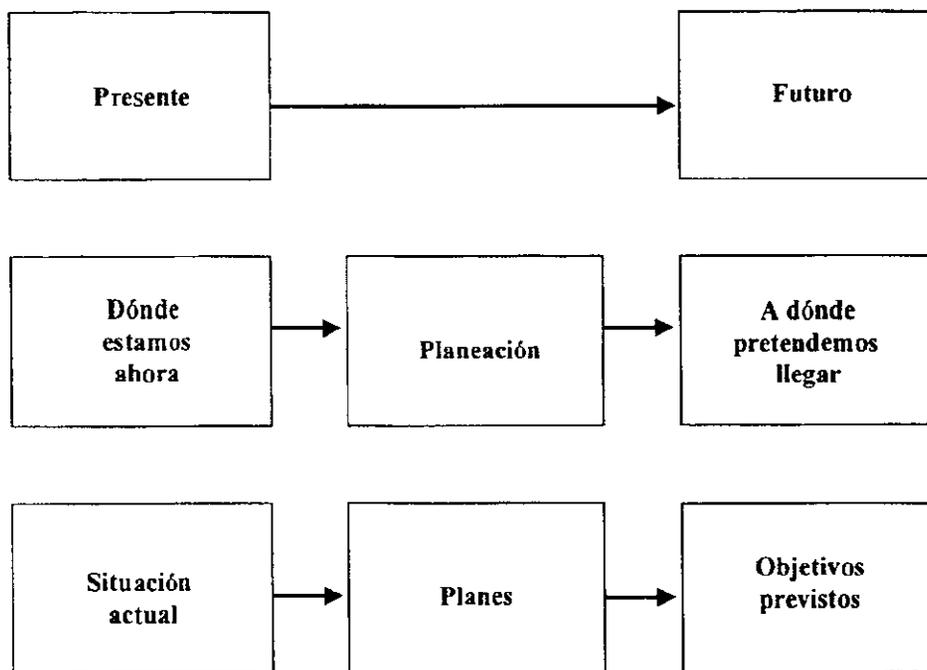
Lectura 1

Teoría neoclásica de la administración *

1. Planeación

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para las demás funciones. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

Figura 7.12



Premisas de la Planeación

* Chiavenato, Idalberto (1995) «Teorías neoclásicas de la administración», en *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

a. Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. En esta definición, el establecimiento de los objetivos a alcanzar es el punto de partida de la planeación. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe hacerse: saber a dónde se pretende llegar, para saber exactamente cómo llegar hasta allá.

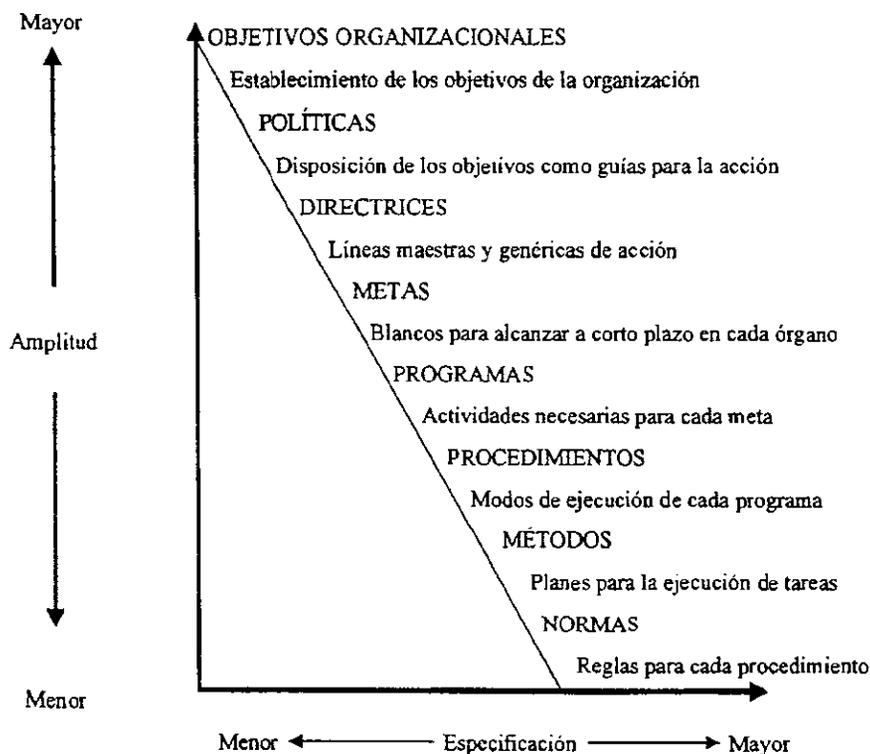
Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son los blancos escogidos que se pretende alcanzar dentro de un cierto espacio de tiempo, aplicando determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para volverse realidad.

Generalmente, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto hay una jerarquía de objetivos, pues algunos son más importantes y predominan sobre los demás. En realidad, existen objetivos de la empresa como un todo, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. Los objetivos de la empresa predominan sobre todos los demás objetivos, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos mayores se imponen sobre los objetivos específicos.

b. Desglosamiento de los objetivos

Los objetivos de las organizaciones pueden visualizarse en una jerarquía que va desde los objetivos globales de la organización (en la cima de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base del jerarquía). De este modo, la planeación se compone tanto de estrategias y políticas a largo plazo, por medio de las cuales se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización, como también de un conjunto de planes en que se detallan las actividades cotidianas para el alcance de objetivos inmediatos, relacionados con una división u órgano de la organización.

Figura 7.13



Desglosamiento de los objetivos

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos surgen los desglosamientos de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, no obstante, a medida que se avanza en su desglosamiento, la focalización se hace cada vez más restringida y detallada.

Políticas: se refieren a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa. Funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los funcionarios de la organización), las políticas de ventas (como tratar a la clientela), las políticas de precio (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.

Directrices: son principios establecidos para posibilitar el alcance de los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (cómo reclutar y seleccionar a los futuros funcionarios, por ejemplo), directrices de compras (cómo hacer competencia entre los proveedores), etc.

Metas: son los blancos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos de los departamentos. Las metas más comúnmente encontradas son: de producción mensual, de facturación mensual, de cobro diario, etc.

Programas: son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas se planea por medio de programas. Los programas son planes específicos. Son muy variables y pueden incluir un conjunto integrado de planes menores. Es el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de los programas de financiamiento (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.

Procedimientos: son los modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas), los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). Se denominan también rutinas.

Métodos: son planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. Por lo general, el método se atribuye a cada persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicar exactamente cómo hacerlo. El método detalla cómo debe realizarse el trabajo. Su amplitud es más restringida y limitada que el procedimiento. Es el caso del método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan generalmente flujogramas para representar el flujo o la ausencia de tareas u operaciones.

Normas: son reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que se va a seguir. Las normas surgen cuando una determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla se establece para posibilitar la uniformidad en la acción. Generalmente define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, normas sobre horarios de trabajo, sobre inasistencia al trabajo, etc.

c. Cobertura de la planeación

Además de la jerarquía de objetivos, también existe una jerarquía de la planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: la planeación estratégica, la táctica y la operacional.

La planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización. Sus principales características son:

- está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años;
- cubija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional;
- es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

La planeación táctica: es la planeación efectuada a nivel de departamento. Sus principales características son:

- está proyectada para el mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual;
- cubija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento;
- es definida en cada departamento de la empresa.

La planeación operacional: es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato;
- cubija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas;
- está definida para cada tarea o actividad.

La planeación operacional está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Figura 7.14

Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y abarcador	Largo Plazo	Macroorientado. Aborda la empresa como totalidad.
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad de la empresa por separado.
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda sólo cada tarea u operación.

Los tres niveles de la planeación

d. Tipos de planes

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos, los cuales, si se aplican con éxito, deberán conducir al alcance de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predeterminado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién.

Existen cuatro tipos diferentes de planes:

1. *Planes* relacionados con *métodos*, denominados procedimientos;
2. *Planes* relacionados con *dinero*, denominados presupuestos;
3. *Planes* relacionados con el *tiempo*, denominados programas o programaciones;
4. *Planes* relacionados con *comportamientos*, denominados normas o reglamentos.

Estos cuatro tipos diferentes de planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales, según la amplitud que sean capaces de cubrir.

1. Procedimientos

Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Generalmente se representan por gráficos denominados flujogramas.

2. Presupuestos

Son los planes relacionados con el dinero, ya sea por medio de ingresos o de gastos, dentro de un determinado periodo de tiempo. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como es el caso de la planeación financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren una determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como es el caso de los presupuestos de gastos por departamento y que cubren el ejercicio anual, de los presupuestos anuales de gastos de publicidad, etc. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y su temporalidad es de corto plazo, como es el caso del flujo de caja (*cash flow*), de los presupuestos de reparación y de mantenimiento, etc.

3. Programas o programaciones

Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas generalmente se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar ampliamente, y van desde programas simples (donde puede utilizarse un simple calendario para programar actividades, como una agenda) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador, para correlacionar las interdependencias entre variables). La programación -ya sea simple o compleja- constituye una herramienta importante en la planeación.

El programa más simple se denomina cronograma: un gráfico de doble entrada donde las líneas representan las tareas o actividades y las columnas definen los periodos de tiempo (horas, días o meses). Los programas más complejos se efectúan por medio de técnicas complicadas, como el PERT (*Program Evaluation Review Technique*) o técnica de evaluación y revisión de programas.

4. Reglas o reglamentos

Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, generalmente restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas. Casi siempre son planes operacionales.

La planeación consiste pues en la toma anticipada de decisiones sobre lo que debe hacerse, antes de que se necesite la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro deseado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

Lectura 2

Koontz, Harold (1995) «Naturaleza y propósito de la planeación», en *Administración. Una perspectiva global*, México: Mc Graw Hill.

Resumen

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos. Requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre cursos alternativos de acción. La planeación y el control están estrechamente relacionados, aunque en este libro se estudian por separado.

Existen muchos tipos de planes, como por ejemplo los propósitos o misiones, los objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos. Una vez que está consciente de las oportunidades, el administrador debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar suposiciones (premisas) sobre el ambiente actual y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir. Después, debe preparar planes de apoyo y elaborar un presupuesto. Estas actividades se tienen que llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total.

De acuerdo con el principio de compromiso, los planes deben abarcar un periodo suficientemente extenso para cumplir los compromisos adquiridos en las decisiones tomadas. Por supuesto que los planes a corto plazo deben coordinarse con los planes a largo plazo.

Lectura 2

*Naturaleza y propósito de la planeación **

El lector se ha familiarizado con la teoría básica de la administración y ya conoce las cinco funciones administrativas básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Los capítulos 5 al 8 se ocupan de la planeación e integran la segunda parte de este libro.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación. Es la más básica de todas las funciones administrativas. La **planeación** incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación también implica, intensamente, la innovación administrativa, como se estudiará en el capítulo 8.

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se **planea**, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) su contribución al propósito y a los objetivos, 2) su supremacía entre las tareas del administrador, 3) su generalización, y 4) la eficiencia de los planes resultantes.

La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos

Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro de propósitos y los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación deliberada.

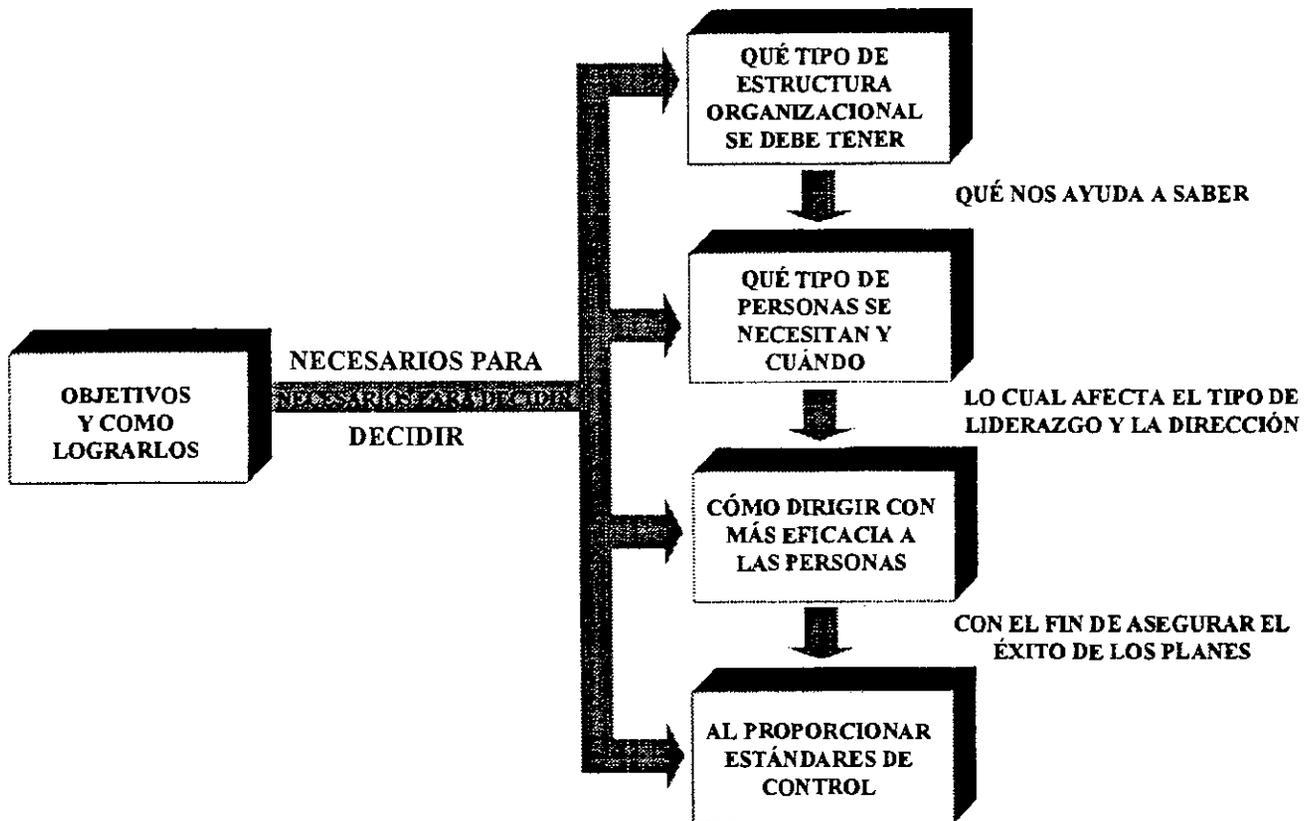
La supremacía de la planeación

Como se puede observar en la figura 5-1, puesto que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa,

* Koontz, Harold (1995) «Naturaleza y propósito de la planeación», en *Administración. Una perspectiva global*, México: Mc Graw Hill.

es lógico que la planeación preceda a la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se integran en un sistema de acción, la planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. Por supuesto, se deben planear todas las demás funciones administrativas si se quiere que tengan éxito.

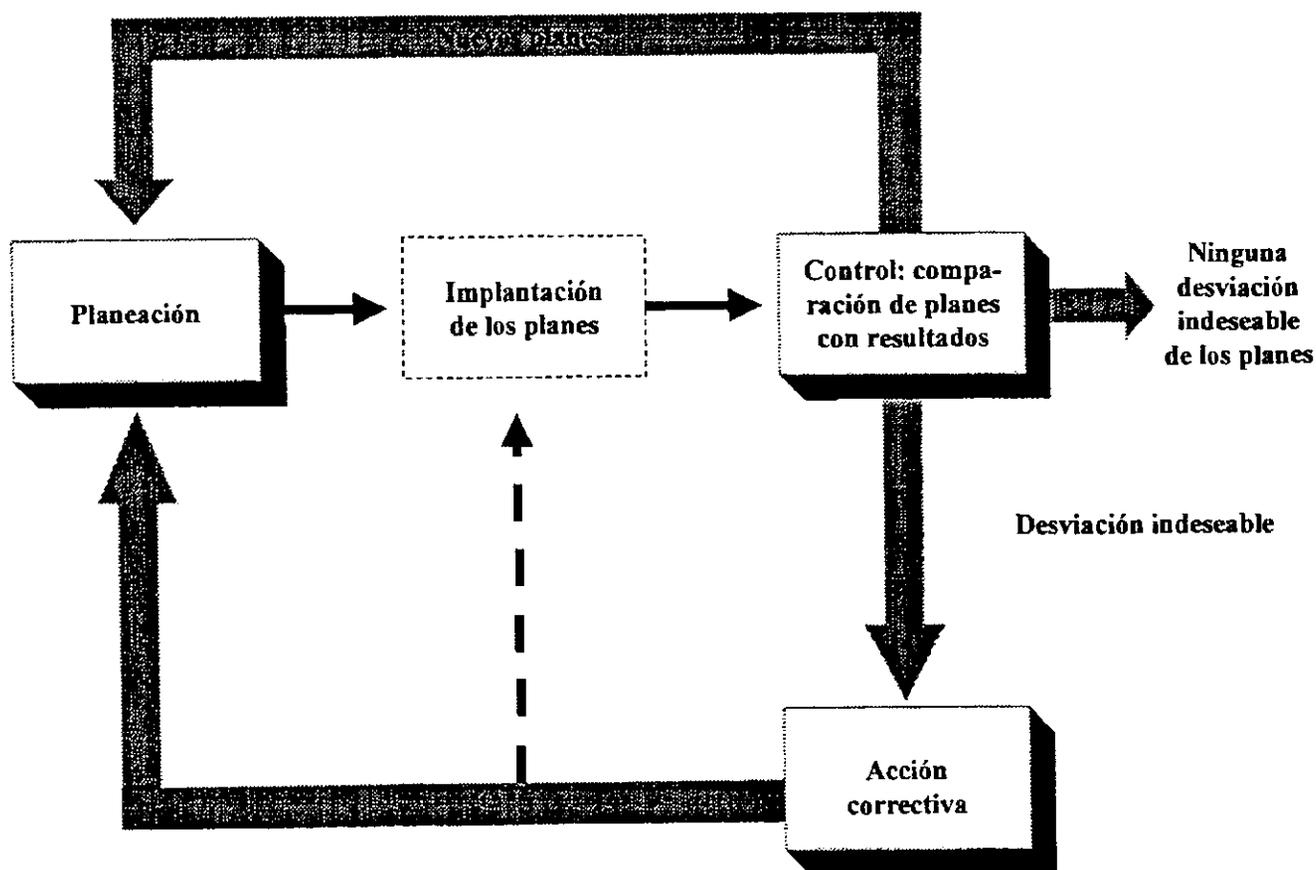
Figura 5-1



LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos siameses de la administración. (Véase la figura 5.2). Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a menos de que primero sepan a donde quieren ir (parte de la tarea de planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control.

Figura 5-2



ESTRECHA RELACION ENTRE LA PLANEACION Y EL CONTROL

Generalización de la planeación

La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad o discreción y de responsabilidad para planear, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación es más fácil comprender por qué algunas personas distinguen entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "administrador" y el administrador o "supervisor". Debido a su autoridad o posición en la organización, un administrador puede realizar más planeación -o una planeación más importante- que otros, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa. Sin embargo, todos los administradores (desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel) hacen planes. Incluso el jefe de una cuadrilla dedicada a la reparación de carreteras o de un grupo de obreros de una fábrica hacen planes, en un área limitada y bajo reglas y procedimientos bastante estrictos. Es interesante observar que en los estudios sobre la satisfacción en el trabajo, un factor principal para el éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización es el grado de su capacidad para hacer planes.

Perspectiva

Planeación en GM, K-Mart y RCA

Si bien todos los administradores hacen planes, el programa de trabajo de los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico que prepara la alta dirección. Roger Smith, director general de General Motors, planeó la impresionante estrategia de producción de automóviles pequeños en Japón y Corea. Faubert, presidente de K-Mart, una cadena de tiendas de ventas a detalle que se caracteriza por sus descuentos y por la ausencia de lujos innecesarios, elaboró planes para hacer más atractiva la empresa a personas de mayor poder adquisitivo al ofrecer ropa más variada y con mayores márgenes de utilidad. Thornton Bradshaw, de RCA Corporation, reorientó la estrategia de la compañía al alejarla de los videodiscos y negocios no relacionados directamente con el propósito principal de la empresa. En lugar de ello se centró en sus puntos fuertes: satélites de comunicaciones y sistemas de radar para la marina estadounidense. Aunque los altos ejecutivos elaboran los planes para la dirección general de la empresa, los administradores de todos los niveles tienen que preparar los suyos para que contribuyan a las metas globales de la organización.

La eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Por otra parte, la **eficiencia** de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando éste se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

Muchos administradores han seguido planes cuyos costos eran mayores que los ingresos que podían obtener. Por ejemplo, una aerolínea adquirió ciertos aviones cuyo costo excedía los ingresos. Algunas compañías han intentado vender productos inaceptables para el mercado; un ejemplo es el de un fabricante de automóviles que trató de capturar cierto sector del mercado al subrayar los aspectos técnicos sin hacer mejoras competitivas en el diseño. Los planes incluso pueden hacer imposible el logro de los objetivos si ocasionan que un número elevado de personas de la organización se sientan insatisfechas o desorientadas. El nuevo presidente de una compañía deficitaria intentó reorganizarla y reducir gastos rápidamente mediante venta al mayoreo y despidos no planeados de personal clave. El temor, el resentimiento y la pérdida de moral resultantes provocaron un severo descenso de la productividad, lo cual impidió lograr el objetivo de dicho nuevo ejecutivo de eliminar las pérdidas y obtener utilidades. Algunos intentos de instalar programas de evaluación y desarrollo administrativos también han fracasado debido al resentimiento del grupo contra los métodos usados, independientemente de tratarse de programas básicamente sólidos.

TIPOS DE PLANES

La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, varios otros cursos de acción futuros también son planes. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Aquí se les clasifica como 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos.

Propósitos o misiones

La **misión** o el **propósito** (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios. El de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de un sistema vial terrestre. El de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El de una universidad es la enseñanza y la investigación. Y así sucesivamente.

Aunque los autores de este libro no lo hacen así, algunos otros distinguen entre los propósitos y las misiones. Si bien una empresa, por ejemplo, quizá tenga el propósito social de producir bienes y servicios, puede lograrlo al cumplir una misión de producir ciertas líneas de productos. Las misiones de una compañía petrolera, como Exxon, son la búsqueda de petróleo y producir, refinar y comercializar éste y una amplia variedad de productos derivados del mismo, desde combustible diesel hasta sustancias químicas. La misión de la compañía Du Pont se ha expresado como "mejores cosas mediante la química" y Kimberly-Clark (famosa por su marca registrada Kleenex) considera que su misión es la producción y venta de papel y de productos confeccionados con él. En la década de 1960 la misión de la NASA era llevar a una persona a la Luna antes que los rusos. Hallmark, que ha ampliado sus operaciones más allá de las tarjetas de felicitación, define su misión como «el negocio de la expresión social»². Es cierto que, en algunos negocios y otras empresas el propósito o la misión a menudo son confusos. Por ejemplo, muchos de los conglomerados han considerado su misión como **sinergia***, que se logra mediante la combinación de varias compañías.

En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Es cierto que, como se señaló en el capítulo 1, todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr un "superávit" (en los negocios una «utilidad») para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

Objetivos o metas

Los **objetivos** o **metas** (en este libro ambos términos se usan indistintamente) son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes. Por ejemplo, el objetivo de un negocio quizá sea obtener una cierta utilidad al producir una determinada línea de equipos para el entretenimiento en el hogar, mientras que la meta del departamento de producción podría ser fabricar cierto número de aparatos de televisión, con un diseño y calidad determinados, a un costo específico. Estos objetivos son congruentes, pero difieren en que el departamento de producción, por sí solo, no puede asegurar el logro del objetivo de la compañía.

Estrategias

Durante años, el ejército usó la palabra "estrategias" para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría o no hacer. Aunque por lo general el término estrategias sigue teniendo una connotación competitiva, los administradores lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una

* El concepto de sinergia se puede expresar simplemente como una situación en la que 2 más 2 resulta igual a 5, o una en la que el conjunto es mayor que la suma de las partes.

empresa. En este libro se define **estrategia** como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Por lo tanto, la compañía tiene que decidir a qué clase de negocios se va a dedicar. ¿Es una compañía de transportación o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de contenedores o de cajas de cartón? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores, o concentrarse en productos patentados, o tener una línea completa de automóviles, como decidió hacerlo General Motors hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis.

Políticas

Las **políticas** también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son "expresas", ya que con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la práctica de ascensos internos (tal vez por conveniencia más que como política) y por ello, quizá la práctica se interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir.

Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene como política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de vía. Esta política le permite al administrador del departamento respectivo elaborar planes de adquisición sin tener que consultar continuamente a la alta dirección y al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquéllas que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden relacionarse con funciones como ventas y finanzas o simplemente con un proyecto como el diseño de un nuevo producto para hacer frente a una competencia específica.

Existen muchos tipos de políticas. Entre los ejemplos se incluyen algunas para contratar sólo a ingenieros con formación universitaria o para estimular las sugerencias de los empleados y mejorar la cooperación, para realizar los ascensos dentro de la empresa, para apegarse estrictamente a un código de ética en los negocios, para fijar precios competitivos o fijos no basados en el costo.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia, las políticas sin interpretadas como una especie de "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque en algunos casos la libertad es bastante amplia, en otros puede ser excesivamente limitada. Por ejemplo, la política de comprar al que ofrezca el precio más bajo entre tres postores calificados sólo deja libertad para decidir cuáles de ellos están calificados; sin

embargo, la exigencia de que se compren los bienes a un determinado proveedor, con independencia del precio o el servicio, sería una regla.

PERSPECTIVA
Manual de políticas
de una compañía

Para observar cómo frecuentemente se *interpretan mal* las políticas, daremos algunos ejemplos tomados del manual de políticas de una compañía. En cada caso, una persona con capacidad para tomar decisiones tiene alternativas para elegir.

Regalos de proveedores. Excepto los obsequios simbólicos de valor puramente nominal o publicitario, ningún empleado aceptará regalo o gratificación alguna de los proveedores en ningún momento. (¿Qué es “simbólico” o “nominal”?)

Entretenimiento. Ningún funcionario o empleado aceptará de una organización o agenda externa favores o entretenimiento que sean lo suficientemente significativos para influir indebidamente en la selección de bienes o servicios para la compañía. (¿Qué es “significativos” o “indebidamente”?)

Empleo externo. Es impropio de cualquier empleado trabajar para los clientes de la compañía o para sus competidores, o para vendedores o proveedores de bienes o servicios (en realidad esto es más bien una regla puesto que no permite la discrecionalidad), además se prohíbe el empleo externo si 1) da como resultado la división de la lealtad a la compañía o un conflicto de intereses, o 2) interfiere o afecta adversamente el trabajo del empleado o su posibilidad de ascenso dentro de la compañía (¿qué se quiere decir con “división de la lealtad”, “conflicto de intereses” y “adversamente”?).

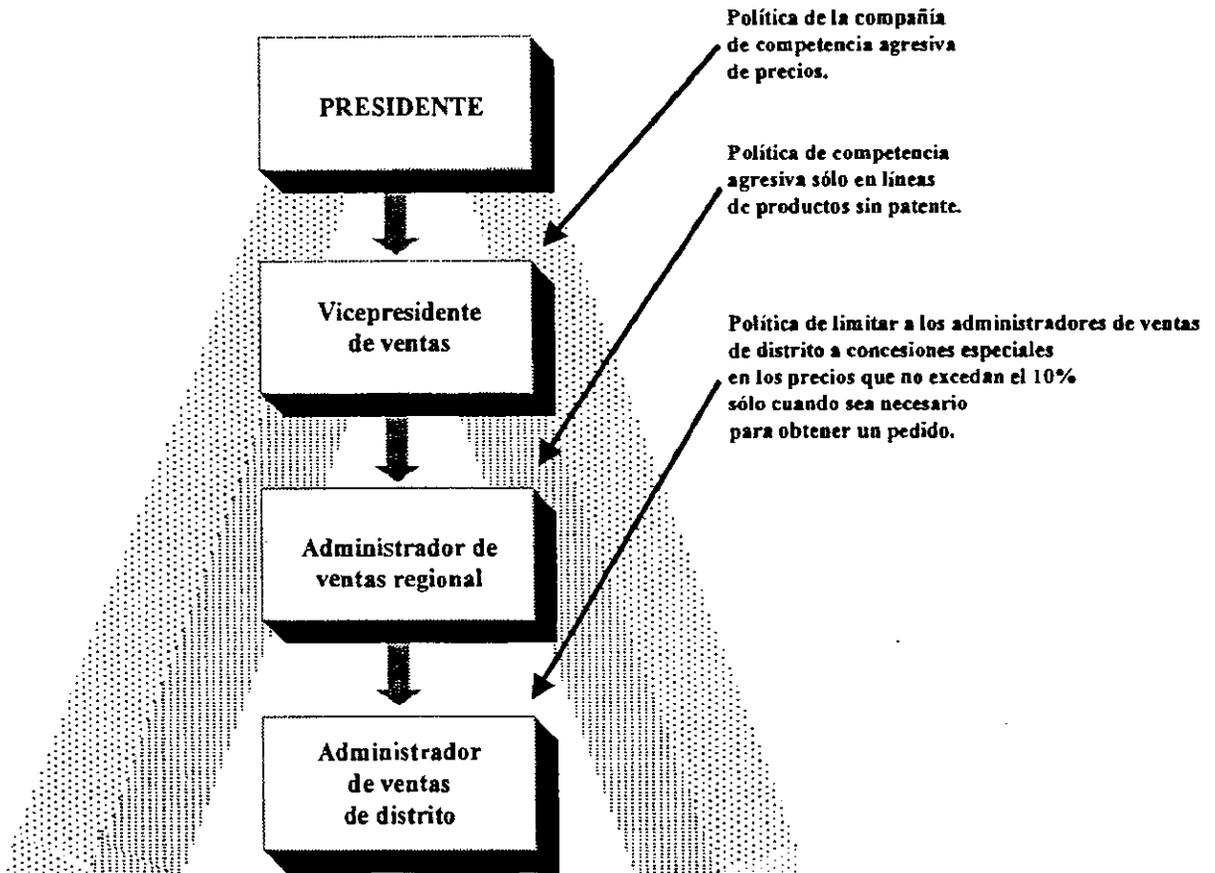
Fijación de precios. Cada gerente de división territorial puede establecer los precios de los productos bajo su control individual que, según su criterio, estimen beneficien los intereses de la división, siempre que 1) estos precios produzcan para cualquier línea de productos, márgenes brutos de utilidad congruentes con el plan de utilidades aprobado, 2) las rebajas de precios no ocasionen efectos perjudiciales en los precios de productos similares de otra división en otro estado o país y 3) los precios cumplan con los requisitos legales del estado o país en el que estén en vigor. (¿Qué son “márgenes de utilidad congruentes”, “efectos perjudiciales” y “requisitos legales”?).

La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites. Como es natural, el grado de libertad dependerá de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad en la organización. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene una amplia área de libertad e iniciativa para interpretar y aplicar esta política. El administrador de ventas de un distrito (que es responsable ante el administrador regional de ventas) se rige por la misma política básica, pero las interpretaciones del presidente, del vicepresidente de ventas y del administrador regional se convierten en políticas derivadas que podrían limitar la autoridad del administrador de distrito hasta el punto de que, por ejemplo, sólo podría aprobar un precio especial de venta que no represente una reducción mayor del 10% para enfrentar a la competencia (véase la figura 5-3).

Lograr que las políticas sean coherentes y lo bastante integradas para alcanzar los objetivos de la empresa resulta difícil por muchas razones. Primero, es muy poco frecuente que se definan por escrito, por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente. Segundo, la propia delegación de autoridad que las políticas intentan poner en práctica conduce, mediante su influencia descentralizadora, a una amplia participación en la

elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos. Tercero, no siempre es fácil controlar las políticas porque puede ser difícil conocer cuál está vigente, mientras que la intentada quizá no siempre sea claro.

Figura 5-3



LIMITACION SUCESIVA DE POLÍTICA POR NIVELES JERÁRQUICOS

Procedimientos

Los **procedimientos** son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Con frecuencia, los procedimientos violan las jurisdicciones departamentales. Por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para manejar pedidos casi seguro influirá al departamento de ventas (por el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito del cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la elaboración de los bienes o autorizar que se saquen de las existencias) y de tráfico (para determinar los medios y la ruta de embarque).

Unos pocos ejemplos ilustran la relación entre los procedimientos y las políticas. La política de la compañía puede conceder vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para poner en práctica esta política permitirán programar las vacaciones para evitar interrupciones del trabajo, fijar métodos y tasas de pago para las

primas vacacionales, llevar registros para asegurar que cada empleado disfrute sus vacaciones y describir con claridad los medios para solicitarlas. Una compañía puede tener la política de embarcar los pedidos rápidamente; en especial en una compañía grande se necesitan procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos se manejen en una forma específica. La política de la compañía quizá requiera que el departamento de relaciones públicas autorice previamente las declaraciones públicas de sus empleados; para poner en práctica esta política, los administradores deben establecer procedimientos para obtener la aprobación con el mínimo de incomodidades y demoras.

Reglas

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción³. Por lo general constituyen el tipo más sencillo del plan.

Con frecuencia, las personas confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Las reglas se diferencian de estos últimos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho, el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas. Sin embargo, una regla puede o no formar parte de un procedimiento. Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no se relaciona con procedimiento alguno, pero un procedimiento que controle el manejo de pedidos puede incluir la regla de que todos los pedidos deben ser confirmados el día en que se reciben. Esta regla no permite desviaciones de un curso de acción ya establecido y no interfiere en forma alguna con el resto del procedimiento con el manejo de pedidos. Es comparable con una regla que afirme que todas las fracciones de peso que excedan a media onza se tienen que contar como una onza completa, o que la inspección de recepción debe contar o pesar todos los materiales y compararlos con la orden de compra. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que determinada acción debe emprenderse o no.

Es necesario asegurarse de poder distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al determinar las áreas en las que los administradores pueden usar su discreción. Aunque las reglas también sirven como guías no permiten discreción en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones piensan que tienen políticas cuando en realidad han formulado reglas. El resultado es confusión acerca de cuándo las personas pueden usar su propio criterio, si es que pueden hacerlo. Esto puede resultar peligroso. Por su propia naturaleza, las reglas y los procedimientos se han diseñado para reprimir el pensamiento; sólo se deben usar cuando no se quiere que las personas en una organización apliquen su criterio.

Perspectiva

En ocasiones se implantan reglas y procedimientos debido a una publicidad desfavorable. A General Dynamics, uno de los contratistas más importantes del Departamento de Defensa de Estados Unidos, se le acusó de algunas irregularidades.⁴ Para evitar que le prohibieran presentarse en licitaciones, la compañía tuvo que aceptar una serie de reglas y procedimientos que le impuso esta dependencia oficial.

Procedimiento y reglas impuestos desde el exterior

Estas nuevas normas se diseñaron para impedir la transferencia de costos de un contrato a otro. Por ejemplo, los trabajadores deben preparar y firmar sus propias tarjetas de registro del tiempo trabajado. El supervisor debe verificarlas; si alguna se marcó incorrectamente, el trabajador en cuestión debe corregir la falla y después reponer su rúbrica junto con la de su jefe. No se puede borrar la anotación original, pues ésta impediría su posterior verificación. También se le exigió a General Dynamics establecer reglas estrictas para cobrar los gastos indirectos. No se permite a los empleados aceptar regalos, ni siquiera una pluma o un calendario.

Por lo tanto, es posible que un cliente importante imponga reglas y procedimientos, no sólo de planeación sino también de control, lo que muestra la estrecha relación entre las dos funciones.

Programas

Los **programas** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones de propulsión a chorro en 400 millones de dólares o un programa quinquenal que emprendió Ford Company hace varios años para mejorar la situación y la calidad de sus miles de supervisores. O puede ser tan secundario como un programa elaborado por un solo supervisor para levantar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo. En el caso de la aerolínea, el programa para invertir en nuevos aviones de propulsión a chorro, que representa desembolsar muchos millones de dólares para la compra de éstos y de las partes necesarias, requiere de muchos programas de apoyo para que la inversión se utilice en forma apropiada. Se debe desarrollar un programa detallado para proporcionar las bases de mantenimiento y operación, con las piezas de repuesto y los componentes necesarios. Se deben preparar instalaciones especiales de mantenimiento y capacitar al personal que las operará. También es necesario capacitar a los pilotos y a los ingenieros de vuelo y, si los nuevos aviones representan un aumento neto de las horas de vuelo, se debe contratar personal *ad-hoc*, hay que revisar los horarios de vuelo y capacitar al personal de tierra para que maneje los nuevos aviones y sus programas de vuelo, a medida que el servicio se amplíe hacia nuevas ciudades. Los programas de publicidad deben anunciar adecuadamente el nuevo servicio. Se deben desarrollar planes para financiar los aviones y proporcionar cobertura de seguros.

Se deben crear e implantar éstos y otros programas antes que se reciba y ponga en servicio un nuevo avión. Aún más, todos estos programas requieren de coordinación y sincronización puesto que la falla de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa demorar el programa importante, así como costos innecesarios y pérdida de utilidades. Algunos programas, en particular aquéllos que implican la contratación y capacitación de personal, se pueden concretar demasiado pronto o demasiado tarde; en el primer caso se realizan gastos innecesarios por contar con empleados ya capacitados, antes de que se requieran sus servicios.

Presupuestos

Un **presupuesto** es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa "expresado en números". De hecho, al presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina "plan de utilidades". El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable. Se puede relacionar con operaciones, como es el caso del presupuesto de gastos; puede reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital o mostrar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo.

Puesto que los presupuestos también constituyen medios de control, se examinarán a fondo en el capítulo 21, que trata de las técnicas de control. Sin embargo, es evidente que preparar un presupuesto implica planeación. En muchas compañías, constituye el instrumento fundamental para ésta. El presupuesto obliga a la compañía a preparar por adelantado (ya sea para una semana o para cinco años) una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital, o la utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no se puede usar como un estándar exacto de control, a menos que refleje los planes.

Aunque por lo general un presupuesto pone en práctica un plan, puede ser un programa en sí mismo. Una compañía en graves problemas financieros puso en operación un complejo programa de control presupuestario diseñado para controlar no sólo los gastos sino también para crear en los directores una conciencia de los costos. De hecho, una de las principales ventajas de la presupuestación es que obliga a planear, ya que como un presupuesto está expresado en números es necesario una extrema precisión.

Los presupuestos varían considerablemente en exactitud, detalle y propósito. Algunos, realizados de acuerdo con el nivel de producción de la organización, se conocen como **presupuestos variables** o **flexibles**. Con frecuencia, las agencias del gobierno desarrollan **presupuestos por programa** en los que la dependencia (y cada departamento dentro de ella) identifica sus metas, desarrolla programas detallados para alcanzarlas y estima el costo de cada una de ellas. Para preparar un buen presupuesto por programa, el administrador debe planear en forma muy detallada y minuciosa.

Otro tipo, que en realidad es una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa es el **presupuesto de base cero**. El administrador que usa este método concibe las metas y los programas necesarios para alcanzarlas como un “paquete de trabajo”, como si los programas se iniciaran desde la nada o desde una “base cero”.

PASOS EN LA PLANEACIÓN

Aunque presentamos los pasos de la planeación relacionados con programas importantes, como es el caso de la adquisición de una planta o de una flotilla de aviones a reacción o del desarrollo de un producto, los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general, los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizan con más facilidad pero los pasos prácticos que se enumeran a continuación y que se presentan en forma de diagrama en la figura 5-4 son de aplicación general. Sin embargo en la práctica, los administradores deben estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa. Por ejemplo al establecer objetivos es necesario tener alguna idea sobre las premisas en que se fundamentan los planes. Un objetivo ambicioso de aumentar 200% las ventas puede ser irreal en un ambiente para el que se ha pronosticado una etapa de recesión. En forma similar, la retroalimentación también es esencial. Al formular los planes de apoyo quizá sea necesario reevaluar y cambiar los objetivos globales establecidos. También es obvio que un administrador con criterio no usaría 100 dólares del valor de su tiempo para tomar una decisión de un valor de 50 centavos. Por el contrario, resulta sorprendente ver como se emplea tiempo con un valor de 50 centavos para tomar una decisión de planeación que representa millones de dólares.

1. Detección de las oportunidades

Aunque precede a la planeación real y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades * tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

* se podría usar la palabra “problemas” en lugar de “oportunidades”. Sin embargo, un enfoque más constructivo para una situación de desorden o de confusión y la necesidad de una solución para alcanzar una meta determinada es considerada como una oportunidad. De hecho, el presidente de una compañía, muy exitosa y sagaz, no permite que sus colegas hablen de problemas, sólo de oportunidades.

Perspectiva

Cómo los problemas se convirtieron en oportunidades en IBM ⁵

En la actualidad, IBM es el líder entre las empresas estadounidenses de computación. Pero esto no fue siempre así. De hecho, los retos que le presentó la competencia en la década de 1950, amenazaron la vida de la corporación, la historia de IBM en estos años es un ejemplo de cómo los problemas se pueden convertir en oportunidades.

Cuando IBM vendió su primera computadora en 1953, se encontraba en una posición competitiva bastante débil. Incluso a su primera computadora se le llamó la «Univac de IBM», lo que señalaba su gran parecido con una máquina de ese nombre que había creado Remington Rand, una compañía con un adelanto de cuatro años en el campo. El Census Bureau, un importante cliente, prefirió a Univac sobre el equipo de IBM, la mayor amenaza provenía de las poderosas compañías General Electric (seis veces más grande que IBM) y RCA (dos veces mayor). Como sucede con tanta frecuencia, las crisis y los problemas se convierten en oportunidades. En una larga reunión, Thomas J. Watson, Jr. y sus principales colaboradores decidieron hacer de IBM una ganadora en el mercado comercial. A la decisión siguió un intenso trabajo por parte de la fuerza de ventas (que en esa época sabía muy poco sobre computadoras), los expertos técnicos y los principales ejecutivos.

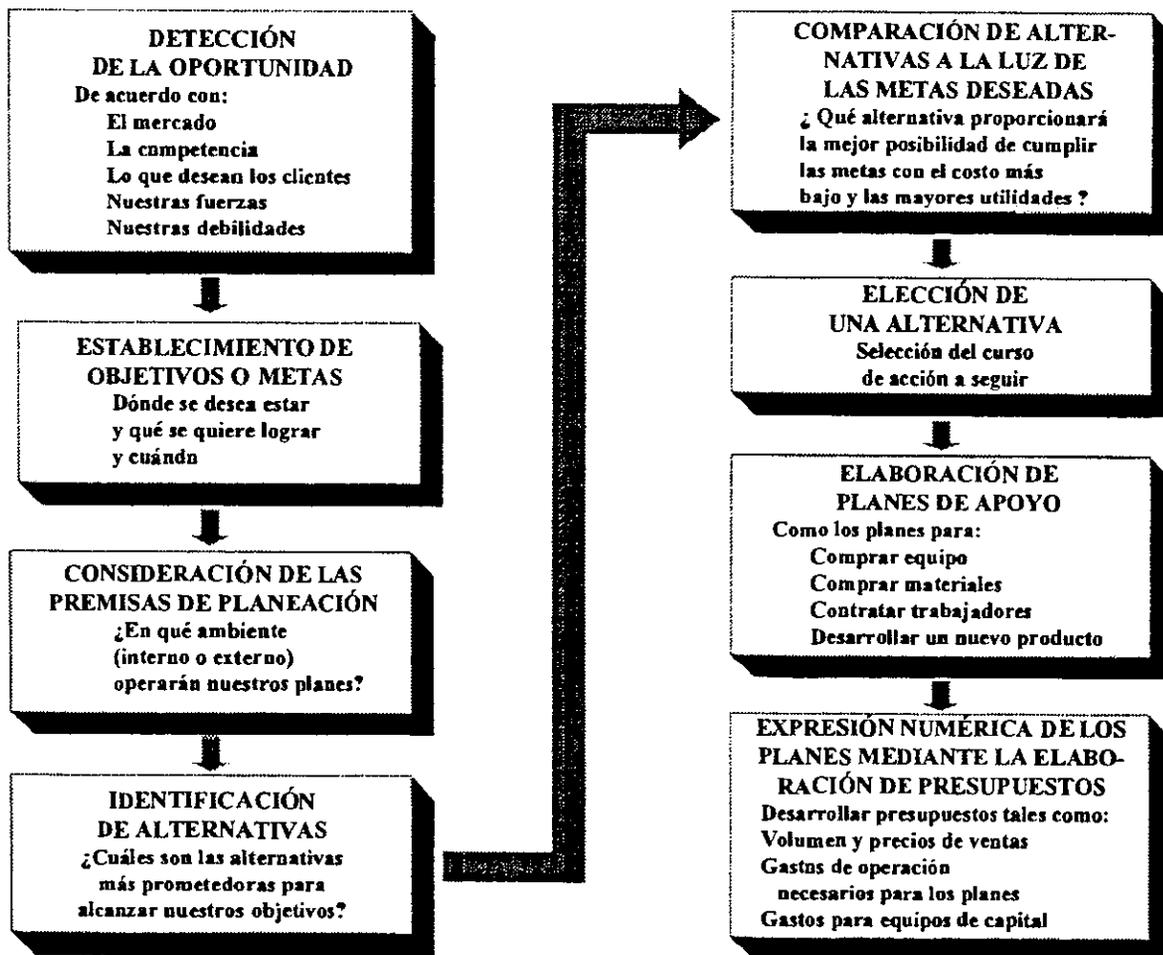
Aunque quizá Univac tenía una ventaja competitiva en cuanto a equipos, Watson creía que un equipo fuerte de vendedores y la experiencia en sistemas eran cruciales para el éxito. La satisfacción del cliente y el servicio se convirtieron en los pilares esenciales del posterior éxito de IBM. Si la competencia hubiera tenido la previsión de reclutar personal clave de IBM, la compañía se hubiera visto en problemas. Cuando después de un tiempo IBM lanzó el Sistema 360, éste se convirtió en la regla para los clientes importantes. El resto del éxito de IBM ya es historia y constituye una demostración de que una compañía con debilidades (equipo, tamaño), que se enfrenta a las amenazas de competidores fuertes (Remington Rand, GE, RCA), puede aprovechar sus puntos fuertes (visión, servicio, ventas) para lograr el éxito.

2. Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazos. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal. A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de los departamentos subordinados y así sucesivamente descendiendo por la jerarquía organizacional. En otras palabras los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas. Los administradores también deben tener la oportunidad de aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

Figura 5-4



PASOS DE LA PLANEACIÓN

3. Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Éstas son *suposiciones* sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación estén de acuerdo en las premisas. De hecho, el principio básico de las premisas de planeación es éste: *Cuánto las personas encargadas de la planeación más comprenda y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa.*

La elaboración de pronósticos es importante en el establecimiento de premisas: ¿Cuál será el mercado? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasas y políticas tributarias? ¿Qué planes nuevos? ¿Qué políticas con relación a los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

Los administradores tienen varias fuentes de las que pueden extraer información al preparar un pronóstico para su empresa. El gobierno estadounidense publica gran cantidad de información que puede ser útil. A continuación se presentan unos cuantos ejemplos: *Business Cycle Developments, Survey of Currents Business* y

Economic Indicators. La mayoría de los grandes bancos publican boletines sobre las condiciones económicas actuales, con frecuencia cada mes. La revista *Business Week* prepara proyecciones para industrias específicas. Muchas universidades como la UCLA, hacen pronósticos económicos nacionales y regionales. Los administradores interesados en las tendencias a largo plazo encontrarán útil el libro *Megatrends*, de John Naisbitt.

Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan. Por consiguiente, en la práctica las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan: es decir, aquéllas que influyen más sobre su operación.

4. Determinación de cursos alternativos de acción

El cuarto paso de la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquéllos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora. Incluso con técnicas matemáticas y de computación existe un límite al número de alternativas que se pueden examinar con detalle. Por lo general, el encargado de la planeación hace un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizá represente un riesgo menor; otro quizá se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Si el único objetivo de una empresa fuera incrementar al máximo las utilidades inmediatas, si el futuro no le fuera incierto, si la situación del efectivo y la disponibilidad de capital no fueran preocupantes y si la mayoría de los factores se pudieran reducir a información precisa, esta evaluación sería relativamente fácil.

Pero como lo normal es que los encargados de la planeación encuentren mucha incertidumbre, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil. Incluso en el caso de problemas relativamente sencillos. Una compañía quizá desee lanzar una nueva línea de productos principalmente por razones de prestigio, pero el pronóstico quizá muestre una pérdida financiera: incluso puede persistir la duda de si vale la pena la pérdida para ganar prestigio.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil. Debido a estas complejidades resultan útiles las más modernas metodologías y aplicaciones de la investigación y análisis de operaciones, que se estudian en los capítulos 21 y 22. Ciertamente, en este paso del proceso de planeación, la investigación de operaciones y las técnicas tanto matemáticas como de computación tienen su principal aplicación en el campo de la administración.

6. Selección de un curso de acción

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planes, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y de gastos de capital vinculados con el presupuesto global.

Si se preparan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación. En el capítulo 21 se estudiarán los presupuestos en relación con el control administrativo.

Aplicación de los pasos de planeación para el ingreso a la universidad

Los pasos descritos se pueden aplicar a la mayor parte de las situaciones de planeación. Es probable que los estudiantes de segunda enseñanza los sigan, hasta un cierto grado, al hacer sus planes para la universidad. En primer lugar, están conscientes de las oportunidades para asistir a la universidad y de las que se derivan de contar con educación universitaria. Después fijan objetivos en diversas áreas, tales como el área de estudios y recibir el título luego de cuatro años. También desarrollan premisas de planeación. De esta manera quizá supongan que se conceden becas o que tienen que trabajar al mismo tiempo que asisten a la universidad. Algunos estudiantes quizá decidan que quieren permanecer en la misma área o en el mismo estado, mientras que otros quizá quieran estudiar en el extranjero. Por lo general, en cada situación existen varias alternativas que se deben evaluar con cuidado. Los estudiantes puedan evaluar las ventajas y desventajas de presentar la solicitud de admisión en diferentes escuelas. Después de recibir varias cartas de aceptación, los estudiantes tienen que seleccionar la universidad apropiada. Éste es un punto de decisión importante. Después de hacer la elección, necesitan preparar planes derivados, que pueden incluir la selección de una vivienda, traslado a la nueva localidad o encontrar un trabajo cerca de la universidad. Después, deben dar una expresión numérica a sus planes al convertirlos en presupuestos, que pueden incluir colegiatura, costos del traslado y vivienda, gastos en ropa y diversiones, etc.

Estos pasos no siempre siguen el mismo orden. Por ejemplo, al evaluar los cursos alternativos es posible que se tenga que retroceder y hacer nuevas suposiciones sobre las diversas alternativas. O quizá se desarrollen diferentes cursos de acción sobre la base de suposiciones diferentes. Un curso puede sustentarse en la suposición de obtener una beca, mientras otro, en la premisa de que será necesario trabajar durante el tiempo que se asista a la universidad. Por lo tanto, resulta evidente que la planeación no es un proceso lineal sino reiterativo.

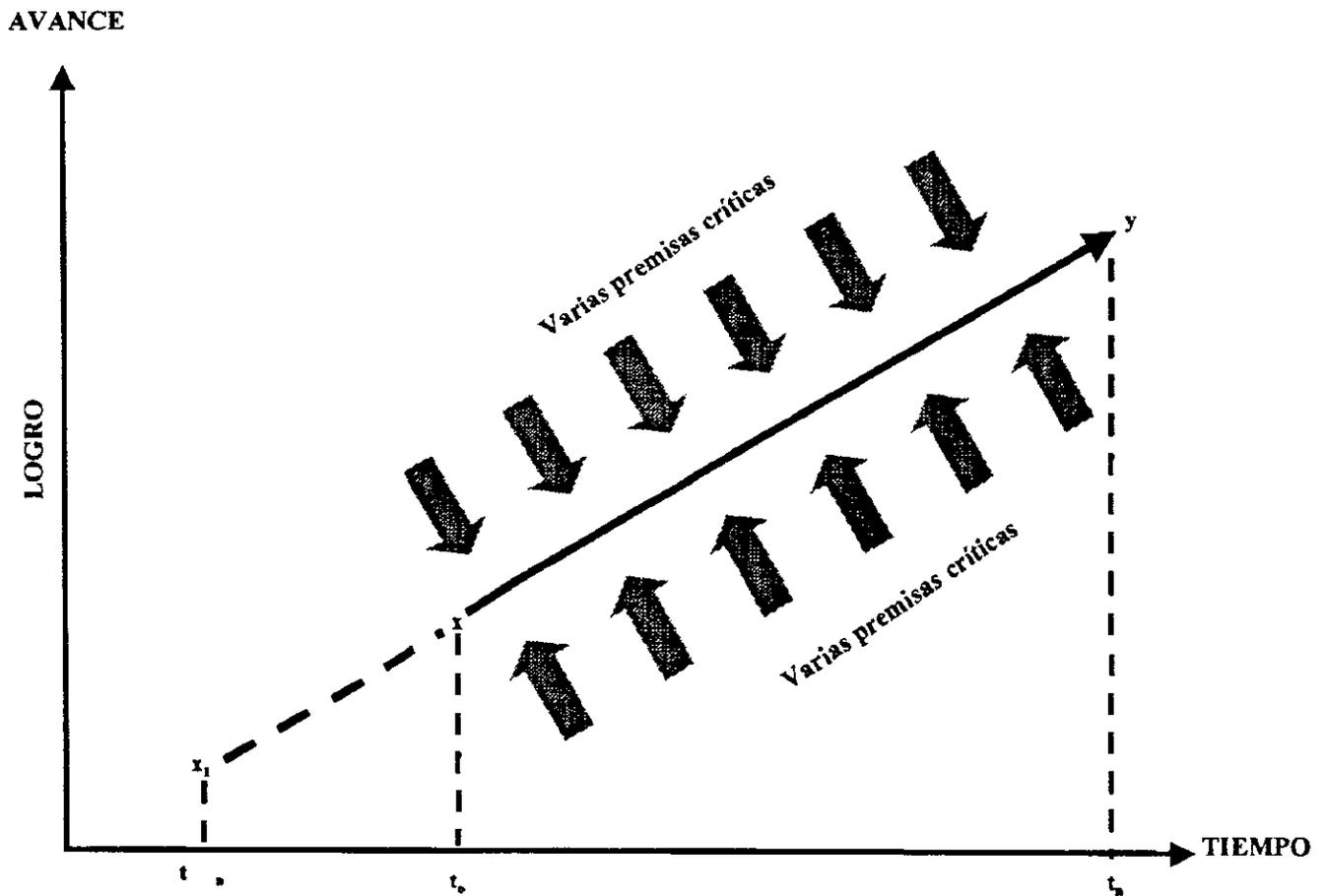
EL PROCESO DE PLANEACIÓN: UN ENFOQUE RACIONAL PARA LA CONSECUCCIÓN DE METAS

Como ya se vio, los pasos de planeación constituyen un proceso racional para el logro de objetivos. El proceso se ilustra en la figura 5-5. En este diagrama, el avance (hacia más ventas, mayores utilidades, menores costos, etc.) se encuentra en el eje vertical y el tiempo en el eje horizontal. En este caso x señala dónde se está (en t_0 o "tiempo cero") y dónde se quiere estar en determinada fecha futura (en t_n). En resumen, nos encontramos en x y queremos ir hasta y . A menudo no se cuenta con toda la información, pero de todas formas se inicia la planeación en x^1 (en t_n). la línea xy es la ruta de decisión.

Si el futuro fuera absolutamente cierto, sería relativamente fácil trazar la línea xy . Sin embargo, en la realidad, un sinnúmero de factores puede alejarnos de la meta deseada o empujarnos hacia ella. Éstas son las premisas básicas de planeación. De nuevo, debido a que no es posible pronosticar o tomar en cuenta todo, se intenta desarrollar la ruta desde x hasta y a la luz de las premisas fundamentales.

La lógica esencial de la planeación se aplica con independencia del intervalo de tiempo entre t_0 y t_n , tanto si se trata de cinco minutos o de veinte años. No obstante, es casi seguro que la claridad de las premisas, la posibilidad de realización de las metas y la simplificación de la planeación tengan una relación inversa con el intervalo de tiempo. Es decir, si este último es largo y las premisas no están claras, puede ser más dificultoso alcanzar las metas, por lo cual las complejidades de la planeación pueden ser grandes.

Figura 5-5



AVANCE, TIEMPO Y PREMISAS DE PLANEACIÓN CRÍTICAS

La toma de decisiones puede ser la parte más fácil de la planeación, aunque implique técnicas de evaluación y mucha habilidad para aplicarlas, las verdaderas dificultades surgen principalmente al afinar y dar significado a los objetivos y las premisas fundamentales, al observar la naturaleza y las relaciones de los puntos fuertes y débiles de las alternativas y al comunicar las metas y premisas a todos aquéllos en la empresa que tienen la responsabilidad de la planeación.

El periodo de planeación

¿Deben abarcar los planes un periodo corto o uno largo? ¿Cómo se coordinarán los planes a corto plazo con los planes a largo plazo? Estas preguntas sugieren múltiples horizontes de planeación: en algunos casos, elaborar planes con una semana de anticipación puede ser suficiente, mientras que en otros el periodo deseable puede ser de varios años. Incluso dentro de la misma empresa, al mismo tiempo pueden existir varios periodos de planeación para diversos asuntos.

El principio de compromiso

Se deben usar algunos criterios para seleccionar el periodo de la planeación de la compañía. La clave para elegir el periodo de planeación apropiado parece encontrarse en el **principio de compromiso**: *La planeación lógica abarca un periodo futuro necesario para cumplir, a través de una serie de acciones. Los compromisos asumidos como parte de las decisiones tomadas hoy.*

Se puede comprender con facilidad la lógica de elaborar planes con la suficiente anticipación para prever, lo mejor posible, la recuperación del capital invertido en un edificio o en una máquina. Debido a que el capital es el elemento vital de una empresa, normalmente limitado con relación a las necesidades de la compañía, su inversión tiene que ir acompañada de una razonable posibilidad de recuperación, además de un rendimiento sobre la inversión, mediante las operaciones. Por ejemplo, cuando Lever Brothers invirtió 35 millones de dólares en una nueva fábrica en la costa occidental de EU, calculó que el negocio de los detergentes permitiría la recuperación de esta inversión en determinado periodo de tiempo. Si este periodo era de 20 años, los planes deberían haberse basado en una proyección del negocio a 20 años. Por supuesto que la empresa podría haber permitido cierta flexibilidad y reducir su riesgo (tal como lo hizo) invirtiendo fondos adicionales para hacer que la planta fuera modificable para otros propósitos.

Sin embargo, una compañía puede asumir compromisos no relacionados con el costo que tengan diversas estructuras de tiempo. Por ejemplo, puede comprometerse a una política de personal que consista en ascender a los empleados de la organización en lugar de contratar personas ajenas a la misma. Por consiguiente, una compañía puede comprometerse por diferentes periodos a realizar actividades que no siempre pueden ser medidas de inmediato en dólares o en cualquier otra moneda.

Implicaciones del principio de compromiso. El principio de compromiso implica que la planeación a largo plazo no es realmente planeación para decisiones futuras sino, más bien, para las repercusiones futuras de las decisiones tomadas en la actualidad. En otras palabras, una decisión es un compromiso, normalmente de fondos, dirección de acción o reputación. Y las decisiones se encuentran en el núcleo de la planeación. Aunque diversos estudios y análisis procedan a las decisiones, cualquier tipo de plan implica que se ha tomado alguna decisión. Desde luego que el plan en realidad no existe como tal hasta que se haya tomado una decisión. Por saber esto, el administrador sagaz debe reconocer la utilidad de ajustar las consideraciones a largo plazo a las decisiones actuales. Hacer otra cosa sería ignorar la naturaleza básica tanto de la planeación como de la toma de decisiones.

Perspectiva Internacional. Asumir compromisos en las repúblicas de la antigua Unión Soviética, ya desintegrada ⁷	La planeación requiere del compromiso con un curso de acción. Aunque la desintegración de la Unión Soviética proporciona muchas oportunidades para las empresas occidentales, resulta arriesgado comprometer recursos para inversiones. Las reformas de Gorbachev pusieron de manifiesto muchas oportunidades prometedoras. En lugar de tratar con un gobierno central, las compañías pueden hacer negocios con cualquiera de las quince repúblicas; esto a su vez puede reducir la burocracia. Kazakhstán y Azerbaiján están negociando directamente con Crevron. Muchas Repúblicas tienen necesidad urgente de
--	--

sistemas de carreteras y de teléfonos. Por ejemplo, AT&T negoció una operación con la República de Armenia, que tiene una población de más de tres millones de habitantes. Un diplomático occidental hizo el siguiente comentario sobre la situación en la exUnión Soviética: "Oportunidades como ésta se presentan quizá una vez en un siglo."

Sin embargo, el intento de golpe de Estado en 1991 para derrocar al entonces presidente Gorbachev mostró lo volátil de la situación política. Es evidente que los administradores tienen que ponderar las oportunidades contra los riesgos existentes al hacer compromisos. A pesar de ello, un ejecutivo estadounidense aconsejó: "Si nuestras compañías esperan hasta que se solucionen los problemas, alguien más hará el negocio. "Ciertamente, muchas compañías europeas (por ejemplo, Alcatel, de Francia, Fiat, de Italia, y Daimler-Benz, de Alemania) están tomando medidas atrevidas para hacer negocios en las repúblicas que en un tiempo integraron la Unión Soviética. Por otra parte, algunas empresas estadounidenses importantes como American Express, BankAmerica Corp., Caterpillar, Coca-Cola, Du Pont, General Electric, General Motors, IBM, Levi Strauss, McDonald's, PepsiCo, Procter & Gamble y Xerox ya han establecido relaciones de negocios en las repúblicas de la antigua URSS. Hacer compromisos en un ambiente incierto es riesgoso. No aprovechar las oportunidades también lo es.

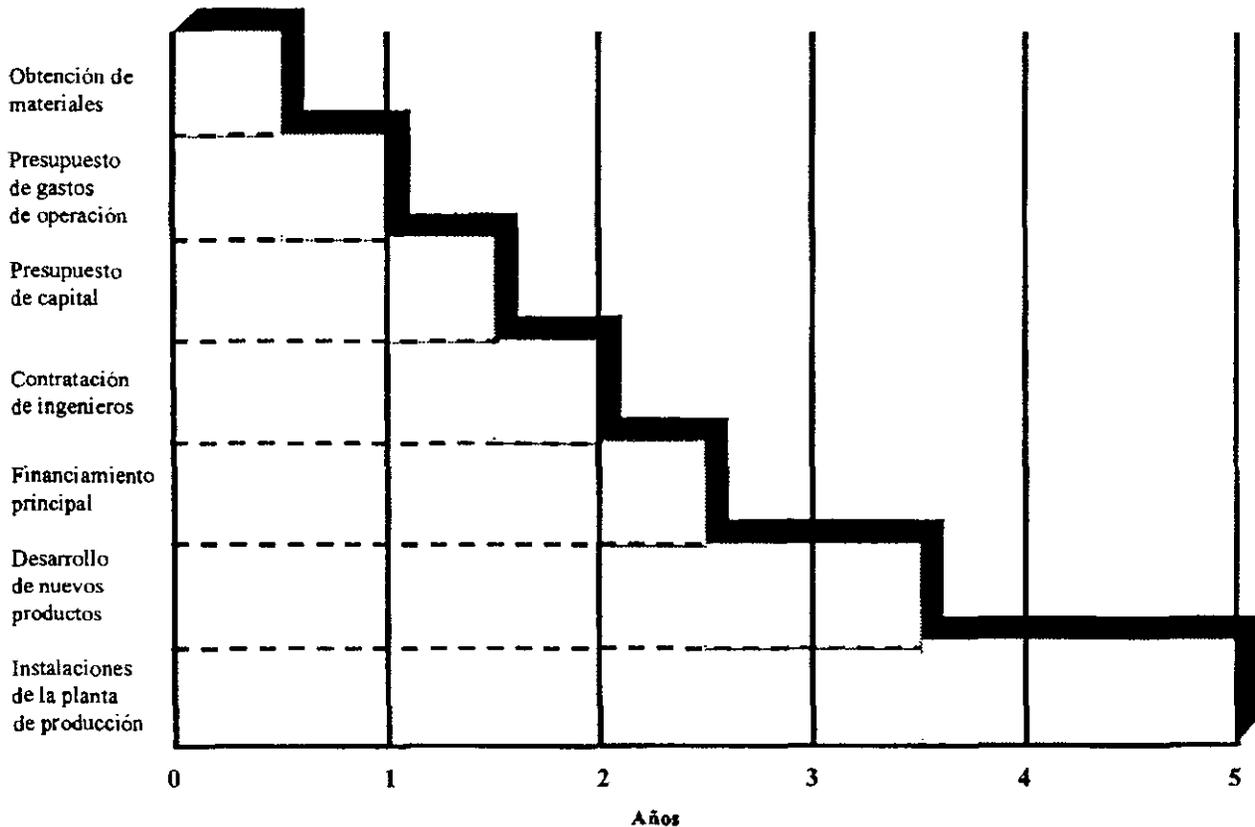
Aplicación del principio de compromiso. No existe un periodo uniforme o arbitrario para el cual una empresa debiera planear o para el que se debiera planear para un determinado programa o cualquiera de sus partes. Es probable que una compañía fabricante de aviones que inicia el proyecto de un nuevo avión comercial de reacción deba planear este programa por lo menos para los próximos 12 años, dedicando cinco o seis años a ingeniería y desarrollo y por lo menos otro periodo igual para producción y venta, con el fin de recuperar los costos totales y obtener utilidades razonables. Un fabricante de instrumentos con un producto ya desarrollado quizá sólo necesite planear ingresos y gastos para los próximos 6 meses, puesto que este periodo quizá represente el ciclo de compra de materias primas, producción, acumulación de existencias y ventas. Sin embargo, la misma compañías podría desear ver mucho más allá en el futuro antes de arrendar instalaciones industriales especializadas, llevar a cabo un programa de capacitación administrativa o desarrollar e impulsar un nuevo producto. En la figura 5-6 se presentan otros ejemplos que muestran las áreas de planeación que requieren diferentes periodos.

Coordinación de planes a corto y largo plazos

A menudo se elaboran planes a corto plazo sin tomar en cuenta los planes a largo plazo. Es evidente que éste es un error grave. Nunca se insistirá lo suficiente sobre la importancia de integrar los dos tipos de planes; no se debe hacer plan a corto plazo alguno a menos de que contribuya al logro de los planes a largo plazo pertinentes. Se producen muchas pérdidas cuando se toman decisiones sobre situaciones inmediatas que no consideran su efecto sobre objetivos más lejanos.

En ocasiones, las decisiones a corto plazo no sólo no ayudan a un plan a largo plazo sino que en realidad lo obstaculizan, o exigen cambios en este último. Por ejemplo, si una compañía pequeña acepta un gran pedido sin tomar en cuenta el efecto del mismo sobre su capacidad de producción o sobre su suministro de efectivo, puede dañar tanto la capacidad futura de la compañía para financiar una expansión sistemática que quizá implique cambios en su programa a largo plazo. O en otra compañía, las pequeñas ampliaciones de la planta (que quizá se necesiten con urgencia) pueden implicar la utilización de terrenos baldíos en forma tan irracional que impidan su uso a más largo plazo como ubicación de una nueva planta grande. En otros casos, la decisión del superintendente de una plante de despedir trabajadores sin una buena causa, puede interferir con el objetivo a largo plazo de desarrollar un programa justo y exitoso de personal. La decisión a corto plazo de Sewell Avery, presidente de Montgomery Ward, de restringir la expansión del negocio después de la Segunda Guerra Mundial, pues suponía

EJEMPLOS DE TIPOS DE COMPROMISOS PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL



ÁREAS DE PLANEACIÓN Y PERIODOS

Diversas áreas administrativas de decisión incluyen normalmente la planeación adelantada para diferentes periodos. Estos periodos también varían de acuerdo con la clase de negocio. Por ejemplo, una gran empresa de servicios públicos quizá elabore los planes para nuevas plantas de producción de energía con veinticinco o treinta años de anticipación, mientras que un pequeño fabricante de ropa tal vez prepare los planes para nuevas instalaciones de producción con sólo un año de anticipación.

que se aproximaba una fuerte recesión, interfirió con el programa a largo plazo de mejorar la rentabilidad de la compañía. Los administradores responsables deben revisar y reconsiderar continuamente las decisiones para determinar si las mismas ayudan a los programas a largo plazo, por lo cual se debe instruir regularmente a los gerentes de niveles inferiores sobre los planes a largo plazo con el fin de que tomen decisiones coherentes con las metas a largo plazo de la compañía. Es mucho más fácil hacer esto que corregir las inconsistencias, en especial debido a que los compromisos a corto plazo tienden a conducir a otros compromisos del mismo tipo.

REFERENCIAS

1. George A. Steiner. *Top Management Planning* (Londres: The Macmillan Company, 1969). p. 7.
2. William I. Glueck y Lawrence R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1984), capítulo 2.
3. Véase también F. Neil Brady. "Rules for Making Exceptions to Rules". *Academy of Management Review* (julio de 1987), pp. 436-444.
4. Ford S. Worthy. "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune* (28 de abril, 1986). pp. 70-76.
5. "The Greatest Capitalist in History", *Fortune* (31 de agosto, 1987). pp. 24-35; Philip H. Dorn, "The Song Remains the Same". *Datamation* (febrero de 1984). pp. 105-110.
6. John Naisbitt, *Megatrends* (Nueva York: Warner Books, 1982).
7. Paul Hofheinz. "Let's Do Business", *Fortune* (23 de septiembre, 1991), pp. 62-68; Richard A. Melcher, Mark Ivey, Jonathan B. Levine, David Greising y Joyce Barnathan, "For Investors. After One Step Backward. It's Two Steps Forward", *Business Week* (2 de septiembre, 1991), pp. 28-29; Paul Hofheinz, "Russia Starts All Over Again", *Business Week* (13 de enero, 1992), pp. 60-61.
8. Deborah C. Wise, "Can John Sculley Clean Up the Mess at Apple?" *Business Week* (29 de julio, 1985), pp. 70-71; Deborah C. Wise, "Apple, Part 2: The No-Nonsense Era of John Sculley", *Business Week* (27 de enero, 1986), pp. 96-98; Katherine M. Hafner y Geoff Lewis. "Apple's Comeback", *Business Week* (19 de enero, 1987), pp. 84-89; Brian O'Relly. "Apple Finally Invades the Office", *Fortune* (9 de noviembre, 1987), pp. 52-64; Brenton R. Schlender, "Shedding His Shyness, John Sculley Promotes Apple-and Himself", *The Wall Street Journal* (18 de agosto, 1988); Brian O'Relly, "Growing Apple Anew for the Business Market", *Fortune* (4 de enero, 1988), pp. 36-37.

Lectura 3

Mintzberg, Henry (1993) «El concepto de estrategia», en *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Resumen

Breve introducción y explicación del contenido del capítulo; aclaración del origen de la palabra estrategia, sus interpretaciones y su aplicación actual.

Señalamiento de los diversos autores que analizan y explican el concepto; sus diferentes enfoques para que el lector construya su propio concepto.

Estrategias para el cambio

Se define a la estrategia como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia de las acciones coherentes a realizar.

Las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Las decisiones estratégicas son las que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Estrategias vs tácticas

La distinción de estos conceptos depende del nivel que los ejecute, mientras en los altos niveles de la organización se habla de estrategias, en los niveles operativos se realizan tácticas. Sin embargo en ocasiones la estrategia de mercados puede convertirse en la táctica de asignación de precios. Esta distinción también depende de la complejidad de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo.

Analogías modernas

Los principios bélicos y las estrategias utilizadas desde los orígenes del hombre se han reflejado en las principales guerras que ha sufrido la humanidad, estos



principios son: concentración planeada, rompimiento rápido, cerco y ataque al enemigo por la retaguardia, los cuales son válidos en el ámbito gubernamental, diplomático, militar, deportivo o de negocios.

Dimensiones de la estrategia

Existen cuatro dimensiones para analizar las estrategias: el primero revisa que las estrategias contengan tres elementos esenciales: las metas u objetivos, las políticas y las principales secuencias de acción o programas. En el segundo se prevé que las estrategias efectivas se desarrollen alrededor de pocos conceptos clave e impulsos. Tercero, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Cuarto a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente, de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían tener también varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentadas entre sí.

Criterios para una estrategia eficaz

Siete criterios son aplicables: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad.

Las cinco Ps de la estrategia

Estrategia como plan, como patrón, como posición, como perspectiva y como concepto.

Lectura 3

El concepto de estrategia *

Este texto lo iniciamos abordando su punto central: la estrategia. La parte primera se titula "Estrategia" y el primer capítulo "El Concepto de Estrategia". En los capítulos subsecuentes de esta parte se describe el papel del gerente general como estratega y se consideran los procesos por medio de los cuales se desarrollan las estrategias a partir de tres perspectivas: formulación deliberada, análisis sistemático y formación emergente. Sin embargo, en este primer capítulo consideramos básicamente el concepto fundamental: la estrategia.

¿Qué es la estrategia? No hay ninguna definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos. El propósito de incluir las siguientes lecturas no es promover alguna visión o versión exclusiva sobre la estrategia, sino sugerir una amplia variedad de ellas que puedan resultar de utilidad. Como se observará a lo largo del libro, no deseamos limitar perspectivas sino más bien ampliarlas a través del esclarecimiento de algunos temas. Recomendamos al lector que, al abordar las lecturas, reflexione sobre el significado de estrategia, que trate de comprender cómo y por qué diferentes personas han aplicado el término, para poder apreciar si algunas definiciones resultan más apropiadas en contextos específicos.

La oportunidad es propicia para incluir en este primer capítulo trabajos de los coautores del libro. Por medio de estas lecturas se establece la tónica que prevalece en el material que se presenta más adelante y que, a la vez, ilustra nuestro pensamiento y posición. Como puede verse, nuestras visiones, si bien son similares, y tienen semejanzas, de ninguna manera son idénticas: diferimos sobre puntos importantes, por ejemplo, en el caso del término "tácticas". No obstante, por lo general nuestros puntos de vista son complementarios, conforman una experiencia semejante.

A James Brian Quinn, de la Escuela de Comercio Amos Tuck, del Dartmouth College, se debe la primera lectura, misma que proporciona una visión general de lo que es la estrategia, en la cual se esclarecen términos del vocabulario propio de este campo de estudio, e introduce varios de los temas que aparecen a lo largo y ancho del texto. En esta lectura, de su libro *Estrategias para el cambio: Incrementalismo lógico (Strategies for Change: Logical Incrementalismo)*, Quinn pone énfasis especial en los usos militares del término y toma de ese campo una serie de "dimensiones" esenciales o criterios para lograr estrategias exitosas. Para ilustrar esos criterios, el autor se remonta a la época de Felipe y Alejandro de Macedonia, de donde deriva su ejemplo principal. Quinn presenta también un breve ideario de cómo conceptos similares a los de aquella época influyeron en subsecuentes estrategias militares y diplomáticas.

Los aspectos militares de la estrategia, sin duda, desde siempre han sido tema de discusión y parte de la literatura universal. El origen de la palabra "estrategia" es, de hecho anterior a la experiencia de Alejandro de Macedonia. Se remonta a los griegos que fueron conquistados por Alejandro y su padre. Como lo advierte Quinn y como lo acentúa Roger Everard en otro artículo posterior.

* Mintzberg, Henry (1993) «El concepto de estrategia», en *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. (1980:3)

Henry Mintzberg, quien imparte cursos sobre política de negocios en la Universidad de McGill de Montreal, es autor de la segunda lectura, que sirve para explorar el concepto de estrategia a partir de diversos criterios, algunos de ellos muy opuestos a los tradicionalmente aceptados que aparecen en los escritos sobre la milicia o los negocios (y son sugeridos brevemente en la lectura de Quinn). Mintzberg se concentra en varias y distintas definiciones de estrategia, como plan (como maniobra), patrón, posición, y perspectiva. Las dos primeras definiciones son utilizadas por el autor para acompañar al lector más allá de la estrategia *deliberada* -lejos del significado tradicional del término- a la noción de estrategia emergente. Con ello Mintzberg introduce la idea de que las estrategias pueden *desarrollarse* en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga o lo proponga es decir, sin que sean *formuladas*. Acaso esto parezca ir en contra de lo previamente establecido en la literatura que acerca de la estrategia se ha publicado, empero, Mintzberg sostiene que múltiples personas, de manera implícita, utilizan el término de esta manera, aunque no lo definan así.

Después de haber cubierto todas las lecturas es de esperarse que el lector se sienta menos certero en lo que se refiere al uso de la palabra estrategia, pero más preparado para abordar, desde una perspectiva ampliada, el estudio de los *procesos* estratégicos, con un criterio más abierto. En este campo no hay (como en casi ningún otro) respuestas universalmente adecuadas, aunque sí se cuenta con orientaciones interesantes y constructivas.

Varios de los casos de estudio que se presentan están relacionados de manera directa con los conceptos que se desarrollan en este capítulo. "Los cañones de agosto" recoge los conceptos de estrategia formalmente derivados de la milicia y se discuten en los dos artículos. Los casos para estudio como los de las compañías Boehm, Intel, New Steel y Genentech ofrecen la posibilidad y oportunidad, en términos analíticos; de considerar los diferentes conceptos de estrategia en tanto que los casos de las compañías IBM (A), Honda Motor y Biogen, ilustran los procesos mediante los cuales las organizaciones llegan a concebir las estrategias.

ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO *

Por James Brian Quinn

UNAS CUANTAS DEFINICIONES ÚTILES

Dado que las palabras *estrategias*, *objetivos*, *metas*, *políticas* y *programas*... poseen distintos significados para los lectores o para las diversas culturas organizacionales, de manera consistente intentaré utilizar ciertas definiciones, no por pedantería sino con el propósito de lograr claridad. Tales definiciones se aclaran de la manera siguiente:

* Extractado de *Strategies for Change Logical Incrementalism*, de James Brian copyright © Richard D. Irwin, Inc. 1980. Capítulos 1 y 5 reproducidos con el permiso del editor.

En el campo de la administración, una **estrategia**, es el *patrón o plan* que *integra* las *principales* metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la *secuencia coherente* de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a *poner orden y asignar*, con base tanto en sus *atributos* como en sus *deficiencias* internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable y original*, así como anticipar los posibles *cambios en el entorno* y las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes*.

Las **metas** (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (Simon, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía: pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la *naturaleza deseada* de la empresa y las *direcciones* en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales -aquéllas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad- se llaman *metas estratégicas*.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los *límites* dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Por ejemplo: «El inventario de cada uno de los artículos no podrá exceder, sin la autorización corporativa, el lapso de tres meses». Al igual que lo que pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales -aquéllas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad- se denominan *políticas estratégicas*.

Paso a paso, los **programas** especifican, *la secuencia de las acciones*, necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama *programas estratégicos*.

Las **decisiones estratégicas** son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas -es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales- sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Estrategias Versus Tácticas

Normalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. El gobierno, por ejemplo, tiene estrategias para el comercio mundial, la economía nacional, la tesorería, el gasto militar, las inversiones, los impuestos, la oferta monetaria, la banca, el desarrollo regional y la creación de empleos, todas ellas relacionadas jerárquicamente y entre sí de algún modo, aun cuando cada una conserve sus propias especificidades. De igual manera, los negocios poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. Cabe preguntarse, si las estrategias existen en todos los niveles, ¿en qué difieren éstas de las tácticas? Casi siempre, la diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva

del líder. Lo que parece ser una “táctica” para el ejecutivo en jefe (o general) puede ser una «estrategia» para el jefe de mercadotecnia (o teniente) si es que ésta determina el éxito total y la viabilidad de su organización. En un sentido más preciso, las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición, por lo general, atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas. No obstante, los teóricos del juego no vacilan en señalar que algunas de las acciones que son importantes y de alto nivel, por ejemplo, el envío en tiempo de paz de una flota a través del Atlántico, sólo requieren elaborar planes y programas de coordinación (Von Neumann y Morgenstern, 1944; Shubik, 1975; McDonald, 1950). Sin embargo, toda una serie de conceptos nuevos y una verdadera estrategia se hacen necesarios si algunas personas o naciones deciden oponerse a los propósitos de la flota. En particular, son estos nuevos conceptos lo que en gran parte distingue la formulación estratégica de la planeación programática que es mucho más sencilla.

Las estrategias pueden considerarse, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisivo real. En organizaciones más complejas... es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes. Por tanto, es indispensable referirse y tener en cuenta el *patrón* aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia (Mintzberg, 1972). Este patrón, tanto si se elabora a propósito, y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas representa la auténtica estrategia de la empresa. Y son los cambios en esta planeación -digan lo que digan los escritos formales sobre estrategia- los que deberán tener a la mano los analistas y responsables de la toma de decisiones estratégicas, si desean integrar o modificar los objetivos que dan lugar a una estrategia...

EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias militar y diplomática existen desde los tiempos prehistóricos. De hecho, una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados, relativos a la vida y la muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las fallidas, transformarlas en una sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales, generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958), o Mao Tse-Tung (1967). Sin embargo, salvo pocas excepciones, principalmente introducidas por la tecnología moderna, los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Las instituciones más modernas fueron las primeras en modificar esos conceptos para adaptarlas a sus particulares entornos.

Aun cuando existen innumerables estrategias militares-diplomáticas que pueden citarse como ejemplos clásicos, las acciones de Filipo y Alejandro en Queronea (en el año 338 a.C.) contienen varios conceptos que en la actualidad siguen siendo relevantes (Varner y Alger, 1978; Green 1970)...

LA ESTRATEGIA CLÁSICA

Una Gran Estrategia

Filipo y su joven hijo, Alejandro, tenían *metas claras*. Aspiraban a liberar a Macedonia de la influencia de las ciudades-estado griegas y así *establecer su dominio* sobre lo que entonces era esencialmente el norte de Grecia. Querían también que Atenas se *uniera en coalición* con ellos para atacar Persia por su flanco oriental. Después de *evaluar sus recursos*, decidieron evitar la arrolladora superioridad de la flota ateniense y *escogieron de antemano* atacar las poderosas ciudades amuralladas de Atenas y Tebas donde ni las falanges ni las caballería de éstas - ambas muy bien adiestradas *tuvieran ventajas decisivas*.

Filipo y Alejandro *emplearon un enfoque indirecto* cuando, por invitación del consejero anfitriónico, condujeron su ejército al sur para castigar la ciudad de Anfisa. En una *secuencia planeada de acciones y maniobras engañosas* se desviaron del camino directo a Anfisa, *evitaron al enemigo* y *fortificaron una base clave*, Elatea. Después tomaron las medidas necesarias para *debilitar a sus contrincantes política y moralmente*, a través de la rápida restauración de las comunidades fenicias antes dispersadas por los tebanos e hicieron además, que a Filippo lo declararan campeón de los dioses délficos. Luego *emplearon mensajes engañosos* para hacer creer al enemigo que se habían desplazado hacia el norte de Tracia; los macedonios también *aprovecharon fuentes desarrolladas de inteligencia*, y en un *ataque sorpresivo*, aniquilaron las posiciones griegas cercanas a Anfisa, lo cual *distrajo a sus contrincantes de sus posiciones defensivas* cercanas a los desfiladeros de la montaña próxima de tal modo que fuera posible *consolidar sus fuerzas* cerca del poblado de Queronea.

Allí, una vez que *determinaron la relativa fuerza* de sus contrincantes, los macedonios intentaron *primero negociar* para alcanzar sus metas. Ante el fracaso de las negociaciones optaron por un *plan de contingencia bien desarrollado* sobre cómo *atacar y aplastar* a los griegos. Por supuesto, antes que todo esto aconteciera habían *organizado* sus tropas en las afamadas falanges y habían *desarrollado toda la logística* necesaria para asegurar el apoyo de campo, incluyendo el desplazamiento de una amplia punta de lanza que ayudó a las falanges macedonias a penetrar las firmes fortificaciones de las numerosas y muy cerradas columnas griegas. *Aprovechando las ventajas naturales* de sus terrenos herbosos, los macedonios lograron que el apoyo que la caballería aportó a sus falanges rebasara la capacidad de los griegos. Por último, empleando una *ventaja relativa* -la *estructura de mando* que su *sistema social* jerárquico les permitía hacerlo- contra los griegos que eran más democráticos, los nobles macedonios habían *adiestrado a su personal* hasta hacer de él una de las más *disciplinadas y altamente motivadas* fuerzas en el mundo.

La Estrategia de Batalla

Para sustentar lo anterior podemos observar la estrategia de batalla de Queronea, la cual surgió como sigue: Filippo y Alejandro *analizaron primero sus atributos* y sus *deficiencias específicas*, así como las *disposiciones estratégicas* y *probables movimientos* de sus contrincantes. La fuerza de los macedonios se basaba en su nueva tecnología de punta de lanza, en la *movilidad* de sus extraordinariamente disciplinadas falanges así como en las poderosas unidades de caballería capitaneadas por Alejandro. Sus debilidades consistían en que eran excedidos en número y se enfrentaban a los bandos ateniense y tebano, una de las mejores tropas de infantería del mundo en ese entonces conocido. No obstante, sus oponentes padecían dos puntos débiles. Uno era el flanco izquierdo griego, con tropas locales escasamente armadas, ubicadas cerca de la acrópolis queroneana y próximas a otras mejor armadas -pero muy integradas- los hoplitas, que se enlazaban con el poderoso centro ocupado por los atenienses. El famoso ejército tebano ancló al flanco derecho griego cerca de una ciénaga en el Río Cefiso. (véase figura 1).

Filipo y Alejandro *organizaron su liderazgo para capitanear posiciones clave*: Filippo tomó a su cargo el flanco derecho y Alejandro la caballería. *Alinearon sus tropas* en una *posición especial* que les permitiera *aprovechar sus atributos* y *contrarrestar sus deficiencias*. Sobre el terreno decidieron dónde *concentrarían sus fuerzas*, qué *posiciones concederían* y qué *puntos clave deberían tomar y retener*. Empezaron por ubicar sus unidades en la

parte posterior de las líneas griegas (ver mapa), desde donde desarrollaron una *defensiva general dirigida* contra el flanco izquierdo griego y *atacaron el punto débil de sus contrincantes* -las tropas cercanas a Queronea- con las unidades macedonias más disciplinadas, la brigada de los guardias. Después de estrechar el cerco y forzar el desplazamiento de la línea griega hacia su izquierda, la brigada de los guardias inició una *retirada planeada* repentina. Tal artificio hizo que los griegos al pensar que los macedonios estaban en plena retirada rompieran filas de manera precipitada. La movilización del centro griego para *mantener el contacto* con su flanco izquierdo y atacar los macedonios “en fuga” hizo que los *recursos de los contrincantes se dispersaran*.

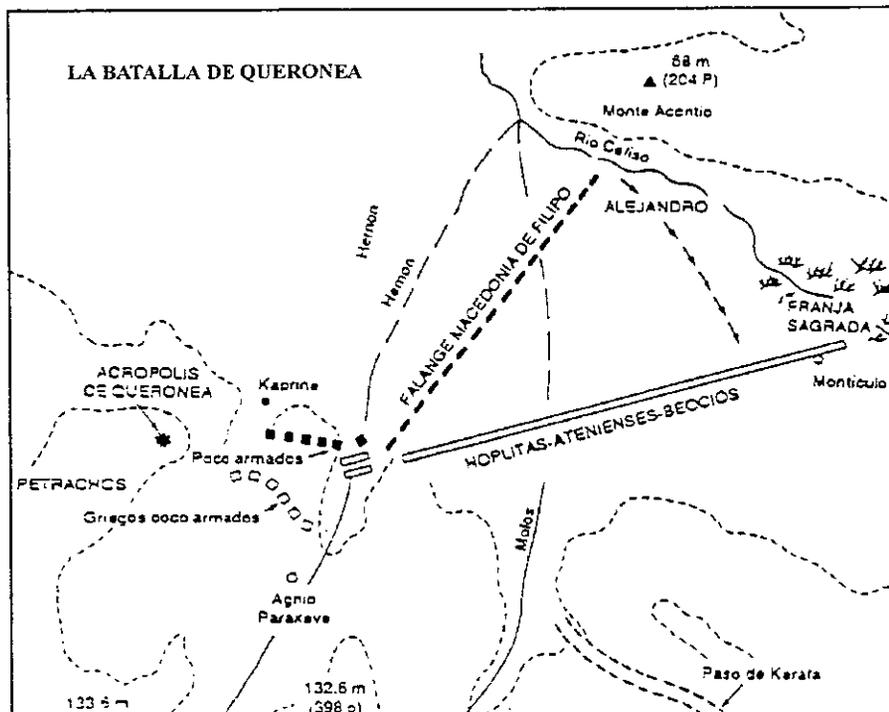


FIGURA 1. La Batalla de Queronea.

Fuente: Modificado bajo licencia de P. Green, Alejandro El Grande, Praeger Publishers, Nueva York, 1970.

Luego, con una *sincronización definida con antelación*, la caballería de Alejandro atacó la *línea que se había dispersado*, mientras que, al mismo tiempo, las falanges de Filipo, tal *como se había planeado*, se agruparon en las altiplanicies a orillas del Río Hernón. Alejandro *se abrió paso y estableció una cabeza de puente* a espaldas de los griegos. *Volvió a enfocar sus fuerzas* contra una sección de las líneas enemigas; su caballería *cercó y destruyó* al bando tebano mientras la *avasalladora fuerza* de las falanges penetraba a través del claro que él había creado. Desde su *posición segura* el flanco izquierdo macedonio dio entonces la vuelta y *atacó el flanco* de los atenienses. Con la ayuda del *plan de contrataque* de Filipo, los macedonios *expandieron su dominio* y *avasallaron el blanco principal*, esto es el centro griego...

Analogías Modernas

Conceptos similares han continuado dominando el pensamiento estratégico formal de la era moderna. Al inicio de este periodo Scharnhorst insistía en señalar la necesidad de *analizar las fuerzas sociales y las estructuras* como base para *comprender los estilos efectivos de mando* y los *estímulos motivacionales*. (Von Clausewitz,

1976:8). Federico "El Grande" probó tales ideas en el campo de acción. Probablemente con base en dicho análisis, adoptó el *adiestramiento, la disciplina y las maniobras rápidas* como los conceptos medulares para la rígida y disciplinada cultura alemana que tenía que estar siempre lista para combatir en dos frentes (Phillips, 1940). Von Bülow (1806) continuó enfatizando el papel predominante que juegan la ubicación geográfica y el apoyo logístico dentro de la estrategia. Tanto Jomini (1971) como Von Bülow (1806) destacaron los conceptos *de concentración, puntos de dominación y rapidez de movimientos* como aspectos centrales de la estrategia, e inclusive a partir de ellos intentaron, desarrollar principios matemáticamente muy precisos para su época.

Más tarde, Von Clausewitz expuso la importancia de contar con *objetivos fundamentales claros* en tiempos de guerra y desarrollar estrategias de guerra que fueran también componentes de los objetivos *más generales* de la nación con *horizontes temporales* y que, a su vez, se extendieran más allá de los objetivos de la propia guerra. Dentro de este contexto Von Clausewitz postuló que una estrategia efectiva debería concentrarse alrededor de importantes pero pocos principios fundamentales que pudieran crear, guiar y mantener el dominio a pesar de las enormes fricciones que ocurren al intentar ubicar o maniobrar grandes ejércitos durante las acciones de guerra. Entre algunos postulados incluyó varios de los conceptos que operaron en el tiempo de los macedonios: *espíritu o moral, sorpresa, astucia, concentración en espacio, dominio sobre posiciones seleccionadas, uso de reservas estratégicas, unificación en el tiempo, tensión y relajación, etc.* Von Clausewitz demostró que estos principios generales eran aplicables en muchas situaciones específicas, como los ataques defensivos, los flanqueos, y las retiradas. Además siempre acentuó lo intangible del *liderazgo*. Sus principios básicos sobre ubicación y organización habrían de ser combinados con la audacia, la perseverancia y la genialidad. Constantemente enfatizaba -como lo hizo Napoleón- la necesidad, una vez empezada la batalla, de una *flexibilidad bien planeada*.

Más tarde, los analistas estratégicos adaptaron estos temas clásicos a los conflictos en gran escala. Von Schlieffen combinó los enormes atributos numéricos y productivos de Alemania con la vasta *facilidad de maniobra* de los campos de Flandes y así armonizar el poder de la nación bajo una *alineación peculiar de fuerzas* ("una guadaña gigantesca"), que *flanquearía* a sus adversarios franceses, atacaría sus puntos débiles (sus líneas de abastecimiento y su retaguardia), capturaría y retendría los *centros políticos clave* de Francia y en el campo de batalla *dominaría o destruiría* a su debilitado ejército (Tuchman, 1962). Por otro lado, Foch y Grandmaison consideraron el *nervio* ("cran"), la *moral* ("elan") y los continuos *ataques concentrados* (ataque à outrance), como *valores equitativos* a la recientemente vencida, volátil y vengativa nación francesa, la cual había decidido (tanto por razones de *coalición* como de orden moral) establecer *límites importantes* sobre sus propias acciones en la Primera Guerra Mundial; es decir, no atacar primero, ni hacerlo a través de Bélgica.

Al perder vigencia estas dos estrategias y la guerra volverse una matanza abierta en los combates en trincheras, Hart (1954) revitalizó el *enfoque indirecto*, que se convirtió en el tema fundamental, entre las dos guerras mundiales, del pensamiento británico. Más tarde en Estados Unidos, a raíz del desarrollo de las gigantesca fuerzas de la Segunda Guerra Mundial, Matloff y Snell (1951), empezaron a enfatizar la planeación de coaliciones de gran escala. El grupo Enigma actuó en secreto para desarrollar la red de inteligencia que resultó tan decisiva para los resultados de la guerra (Stevenson, 1976). Sin embargo, una vez enfrascados en la guerra, George Marshall aún pensaba que la única esperanza de que los aliados logaran la victoria era mediante la concentración de tropas avasalladoras contra un solo enemigo (Alemania) primero, y luego, después de haber concedido algunas pérdidas en el Pacífico, reconcentrar las tropas aliadas en una gigantesca movilización coordinada y gradual contra Japón. En el frente oriental, MacArthur tropezó al principio, luego consolidó una base de operaciones, *desarrolló su, logística, evitó los puntos fuertes de sus contrincantes, eludió las posiciones defensivas establecidas por Japón y, mediante una gigantesca maniobra de flanqueo, se aprestó para invadir Japón, no sin antes minar su voluntad política y psicológica* a través de bombardeos de saturación (James, 1970).

Todos estos pensadores y practicantes modernos utilizaron principios estratégicos clásicos que datan de la era de la antigua Grecia, sin embargo, las analogías más sobrecogedoras de la Segunda Guerra Mundial son las que se atribuyen a las estrategias de batalla de Patton y Rommel, las cuales fueron casi copias al carbón de los conceptos macedonios de concentración planeada, rompimiento rápido, cerco y ataque al enemigo por la retaguardia (Essame, 1974; Farago, 1964; Irving 1977; Young, 1974).

Aún prevalecen conceptos similares en estrategias correctamente concebidas, bien se trate de estrategias gubernamentales, diplomáticas, militares, deportivas o de negocios. ¿Qué paralelo más evidente que el que existe entre el caso de Queronea y una estrategia de negocios adecuada bien desarrollada que, como primera fase, prescribe penetrar para indagar y, acto seguido, retirarse para determinar las fuerzas de los contrincantes, forzarlos a extremar sus compromisos, y luego concentrar los recursos, atacar a campo abierto, avasallar un segmento previamente elegido del mercado, establecer posiciones defensivas dentro de ese mercado, y finalmente reagruparse para enseguida expandirse a partir de esa base, para dominar un campo más amplio? Muchas compañías han seguido tales estrategias con gran éxito...

DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA

El análisis de las estrategias militar y diplomática y analogías similares en otros campos proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza, y el diseño de las estrategias formales.

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las *metas* (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las *políticas* más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales *secuencias de acción* (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de las estrategias.

Segundo, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de *pocos conceptos clave e impulsos*, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser *asignados en partidas* que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo/utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.

Tercero, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo *desconocido*. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, como las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles (Braybrooke y Lindblom, 1963). Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición (Forrester, 1971) ante acciones aparentemente racionales, o bien, ciertos eventos que parecían caprichosos pueden articularse para impedir o apoyar los éxitos (White, 1978; Lindblom 1959)...

En consecuencia, la esencia de la estrategia ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es *construir una posición* que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Cuarto, a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí (Vancil y Lorange, 1975; Vancil, 1976). Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las

estrategias de alto nivel. A pesar que, por las razones citadas, el lograr una cohesión total entre las estrategias principales de una organización vendría a ser sin duda alguna una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe, es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

Los criterios derivados de las estrategias militares y diplomáticas proporcionan un marco excelente para ello. Sin embargo, frecuente es comprobar que las supuestas estrategias formales que se pretenden crear en todos los niveles organizacionales de ninguna manera son estrategias; por el contrario, se trata más bien de una mezcla o mala mixtura de filosofías o simplemente, de un amontonamiento de programas pues ignoran los principios estratégicos más fundamentales. Carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles, y de otros criterios que sugieren los analistas históricos deben contener las estrategias eficaces. Ya sea que se deriven formal o incrementalmente, las estrategias deben ser, por lo menos, evaluadas con cordura en función de criterios adecuados.

Criterios para una Estrategia Eficaz

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, ¿qué factores se deben considerar? Aun cuando cada situación estratégica sea única, ¿existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena estrategia? El hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. ¿Fue en realidad un mejor estratega Grant que Lee? ¿Fue la estrategia de Foch mejor que la de Von Schlieffen? ¿La estrategia de Xerxes fue superior a la de Leónidas? ¿Fue la estrategia de los rusos la que les permitió arrollar a los checoslovacos en 1968? Por supuesto, hay otros factores, además de la estrategia -incluyen la suerte, la abundancia en recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas, los errores del enemigo- que contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, a la hora de formular una estrategia, el criterio del éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aun incierto. Empero, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia (Tilles, 1963; Christensen y otros, 1978). Destacan en ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado, y aplicabilidad... Además, ejemplos históricos, tanto en escenarios militares y diplomáticos como de negocios, permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos...

- *Objetivos claros y decisivos:* ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante *específicas* y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- *Conservar la iniciativa:* ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- *Concentración:* ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa -o que sea "mejor" en dimensiones críticas- en relación a su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con

menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores...

- *Flexibilidad*: ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.
- *Liderazgo coordinado y comprometido*: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? . . . [Los líderes] deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- *Sorpresa*: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas...
- *Seguridad*: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa?...

Estos son algunos de los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra.

LAS CINCO Ps DE LA ESTRATEGIA *

Henry Mintzberg

La naturaleza humana exige contar con *una* definición para cada concepto. La palabra *estrategia* ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

ESTRATEGIA COMO PLAN

* Publicado originalmente en la *California Management Review* (octubre de 1987). © 1987 por los Regentes de la universidad de California. Reimpreso con omisiones y con el permiso de la *California Management Review*.

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción *conscientemente determinado*, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- en la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra . . . dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales" (Von Clausewitz, 1976:177).
- en la teoría del juego: La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible" (Von Newman y Morgenstern, 1944:79).

en la administración: "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral. . . diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (Glueck, 1980: 9).

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una «maniobra» para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su *Doberman Pinscher* espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

De hecho, existe cada vez más literatura en el campo de la administración estratégica, así como sobre el proceso general de negociación, que ve a la estrategia de esta manera, centrando su atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos. Por ejemplo en su popular libro, *Competitive Strategy*, Michael Porter (1980), dedica un capítulo a "Las señales del mercado", en él incluye discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios, el uso de "la marca agresiva" y el uso de "amenazas de demanda legal" de particulares a la corporación, y otro a "Los movimientos competitivos", donde incluye acciones para apropiarse de antemano de la respuesta competitiva. Y Schelling (1980) dedica gran parte de su famoso libro, *The Strategy of Conflict* al tema de las pautas de acción para vencer a los rivales en situaciones competitivas o negociaciones.

LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es *consistencia* en el comportamiento, tanto *si es intencional como si no lo es*.

Tal definición quizás parezca un tanto extraña, más tratándose de una palabra que ha permanecido tan asociada con la noción de libre albedrío ("strategos" en griego, es decir el arte del general del ejército ¹). Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera. Consideremos la siguiente cita de un ejecutivo de negocios: "Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia. Por supuesto que no contamos con una estrategia general para ello» (citado en Quinn, 1980: 35). Este comentario es inconsistente sólo si nos restringimos a una definición de estrategia: lo que este señor parece estar diciendo es que su empresa considera la estrategia como patrón y no como plan. O consideremos este otro comentario que apareció en la revista *Business Week* sobre una operación de riesgo colectivo entre la General Motors y la Toyota:

La tentativa de la Toyota puede ser muy significativa, es otro ejemplo de cómo la estrategia de la GM se reduce a hacer un poco de todo hasta que el mercado decida dónde va (*Business Week*, el de octubre, 1983).

El periodista infirió un patrón de comportamiento de una corporación y la etiquetó como estrategia.

El asunto es que cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una corporación o gobierno, y cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia firma, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa.

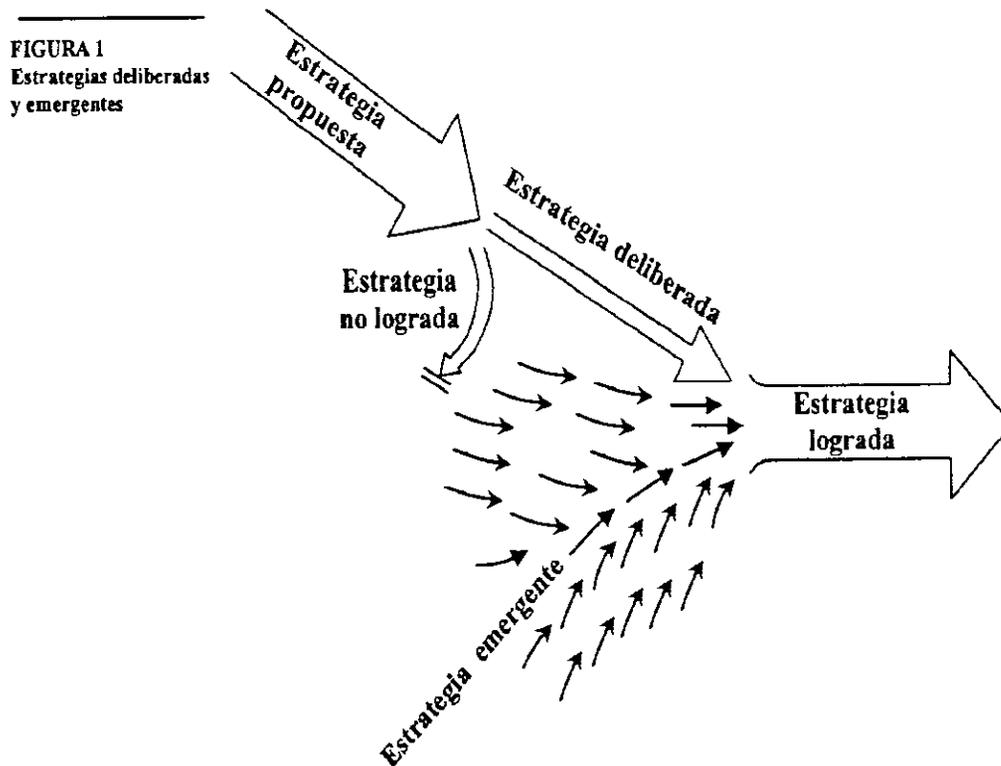


FIGURA 1. Estrategias deliberadas y emergentes.

¹ Evered (1983) aborda los orígenes griegos del término y ubica su introducción al vocabulario occidental contemporáneo a través de la milicia.

Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos (véase Majone 1976-77). Si se etiqueta la primera definición como estrategia *intencional* y la segunda como estrategia *elaborada*, como se muestra en la figura 2, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias *deliberadas*, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias *emergentes* las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (*inconsciente*), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón *tal cual* se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la *ausencia* de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente. Algunas estrategias no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. En la tabla 1 se presentan diferentes clases de estrategias que se encuentran en dicha situación.

TABLA 1 Diversos Tipos de Estrategias: Desde las deliberadas hasta las emergentes *

La *estrategia planeada*: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

La *estrategia empresarial*: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

La *estrategia ideológica*: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

La *estrategia sombrilla*: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El *proceso de la estrategia*: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia. de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.

* Adaptación de Mintzberg y Waters (1985:270)

La estrategia desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquéllos que las hacen.

La estrategia de consejo: A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

¿Estrategias en torno a qué?

El etiquetar las estrategias como planes o como patrones aun no contesta una de las preguntas fundamentales: *¿estrategias en torno a qué?* Muchos autores intentan responder con discusiones sobre el despliegue de recursos, pero la pregunta persiste: *¿qué recursos y con qué propósitos?* Un ejército puede planear una reducción en el número de los clavos de los zapatos, para sus soldados, asimismo una corporación puede concebir un patrón exclusivo de ventas para productos pintados de negro, sin embargo, en ninguno de los dos casos resulta aplicable el pomposo término de "estrategia". *¿Sería válida su aplicación?*

Al provenir de la disciplina militar, la palabra «estrategia» hace referencia a las cosas importantes y «tácticas», a los detalles con mayor formalidad, "la táctica enseña el empleo de las fuerzas armadas en la batalla; la estrategia la utilización del compromiso con propósitos bélicos" (Von Clausewitz, 1976: 128). Los clavos en los zapatos, el color de los autos, son, en efecto, detalles. El núcleo y el problema es que, vistos en retrospectiva, algunas veces los detalles resultan ser "estratégicos". Aun en la milicia: "por falta de un clavo, se perdió la herradura; por falta de una herradura se perdió el caballo ..." Así sucesivamente, pasando por el jinete y el general hasta llegar a la batalla, "todo por falta de cuidado con un clavo de la herradura" (Franklin, 1977:280). Curiosamente una de las razones por las que Henry Ford perdió su guerra con la General Motors fue porque se negó a pintar sus autos de otro color que no fuera el negro.

Rumelt (1979) hace notar que "las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado". Asimismo depende de *cuando* se esté sentado; lo que hoy parece táctico puede resultar estratégico mañana. Lo central aquí es que las etiquetas no deben usarse para implicar que algunos aspectos son *inevitablemente* más importantes que otros. Hay momentos en que lo mejor es atender los detalles y dejar que las estrategias surjan por sí solas. Existe, por tanto, una buena razón para referirse a los aspectos como más o menos "estratégicos", esto es, como más o menos "importantes" según el contexto, sin tomar en cuenta si la intencionalidad estuvo presente antes de la acción o si fue asumida después. Por ende, la respuesta a la pregunta, *¿estrategia en relación a qué?*, es: potencialmente en relación a cualquier cosa. En relación a los productos y procesos, clientes y ciudadanos, responsabilidades sociales e intereses personales, en relación al control y al color.

Sin embargo, es pertinente señalar dos aspectos de la estrategia debido a su particular importancia.

LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos [surgidos de] un lugar "único" (Bowman, 1974:47): en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado "juego de dos personas", mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas (es decir, muchos jugadores). En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante (como en la milicia, donde una posición literalmente significa el lugar de batalla), o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación a los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. ¿Y qué podría significar la palabra "nicho" si no una posición que es ocupada para *evitar* la competencia? Por tanto, es posible ir de la definición empleada por el General Ulises Grant en 1860, "La estrategia (es) el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo", a la del profesor Richard Rumelt en la década de 1980, "La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas",² a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva.

De hecho, Astley y Fombrun (1983), dan el siguiente paso lógico al introducir la noción de estrategia «colectiva», o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían "desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales" (p. 577). De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias *políticas*: en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el "modo H-P", sustentado en su cultura de

² Expresado en la Conferencia de Administración Estratégica

ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la "calidad, el servicio y la limpieza".

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia (al menos así lo reflejan sus ideas en varios escritos ampliamente conocidos) fue Philip Selznick (1957:47), quien escribió en relación a "el carácter» de una organización, "compromisos sobre maneras de actuar y de responder» objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: los antropólogos hacen referencia a la "cultura" de una sociedad y los sociólogos a su "ideología", los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la gran estrategia" de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como "la teoría de los negocios" y su "fuerza impulsora" (Drucker 1974; Tregoe y Zimmerman, 1980); y son los alemanes quizá quienes captan mejor esta noción con su famosa palabra "Weltanschauung", en términos literales "visión del mundo", que significa la intuición colectiva de cómo funciona el mundo.

Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un *concepto*, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es *compartida*. Como lo implican las palabras Weltanschauung, cultura e ideología (respecto a una sociedad), y al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la *mente colectiva*; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que deseen ser, al mismo tiempo consistentes.

INTERRELACIÓN DE LAS P's

Como se sugiere antes, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Empero, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan (Lapierre, 1980, describe a las estrategias como "sueños en busca de la realidad"), otros las describen como las que dan *origen a* los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

La pregunta aquí pudiera ser respecto a cómo realmente surge la perspectiva. Es probable que surja a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva acerca de lo que funcionó bien. En otras palabras, pareciera que las organizaciones desarrollarán su «carácter» así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben a través de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones. Para testificarlo está la discusión de Perrow (1970:161) sobre los «hombres de lana» y los "hombres de seda" del gremio textil, personas que desarrollaron una dedicación casi religiosa a las fibras que producían.

En realidad no importa tanto cómo surgen, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones pueden modificarse, las perspectivas por su parte son inmutables (Brunsson, 1982). En otras palabras, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiar las perspectivas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones.

Por supuesto, si la perspectiva es inmutable, entonces el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva puede compararse con el cambio fuera de la perspectiva. El interesante caso de la compañía Egg McMuffin ilustra con precisión lo anterior. ¿Este producto, el desayuno de los estadounidenses integrado con un bollo, en su novedad constituyó un cambio estratégico para la cadena de comidas rápidas McDonald's? El planteamiento de esta pregunta que hace temblar la tierra (o al menos los estómagos) evoca sin remedio acalorados debates en los cursos de posgrado en administración. La respuesta de una mayoría (casi todos simpatizantes de las comidas rápidas) fue afirmativa: introdujo a McDonald's en un nuevo mercado, al de los desayunos, ampliando así el uso de las instalaciones existentes. Los opositores respondieron que ese argumento no tenía sentido, nada había cambiado, sólo algunos ingredientes: era la misma papilla en un nuevo paquete. Ambas partes, por supuesto, tenían razón, y las dos estaban, a un tiempo, equivocadas. Sencillamente, todo depende de cómo se defina la estrategia. La posición cambió; la perspectiva continuó siendo la misma. Es evidente, y ésta es la clave, que la posición podía modificarse con facilidad porque era compatible con la perspectiva existente. La compañía Egg McMuffin es toda McDonald's, no sólo en cuanto a producto y paquete, sino también en cuanto a producción y propagación. Ahora bien, imagine el lector un cambio de posición en McDonald's que requiera un cambio de perspectiva, por ejemplo, la apertura de cenas con candelabros y servicio de meseros individuales (Su Mcpato a l'Orange sobre pedido) con la finalidad de captar el mercado nocturno. No habría nada que decir, excepto tal vez etiquetar esto como "El síndrome Egg Muffin".

LA NECESIDAD DE ECLECTICISMO EN LA DEFINICIÓN

Aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola relación como tampoco ninguna definición en particular predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos, que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade elementos importantes a nuestra comprensión de la estrategia y, sin duda, nos anima a plantear preguntas fundamentales acerca de las organizaciones en general.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia como plan también abarca el aspecto fundamental de la percepción, primordialmente como se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. En este campo, el camino al infierno puede pavimentarse con aquellos que, al pie de la letra, toman las intenciones expresadas. Al estudiar la estrategia como plan es importante de alguna manera que entremos en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.

La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas. Esto ubica al proceso de desarrollo de la estrategia en su escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los contramovimientos de la otra y así sucesivamente. Sin embargo, por irónico que parezca, la estrategia en sí es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos. ¿Cómo reconciliar entonces las nociones dinámicas de la estrategia como pauta de acción con las nociones estáticas de la estrategia como patrón y otras formas de plan?

Como patrón, la estrategia se centra en la acción, y nos recuerda que es un concepto vacío si en él no se toma en cuenta el comportamiento. La estrategia como patrón también introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización. ¿Cómo se desarrolló *esta* consistencia, de dónde proviene? La estrategia asumida conscientemente, cuando es considerada junto con la estrategia intencional, fomenta la noción de que las *estrategias* pueden surgir tanto de manera espontánea como ser impuestas deliberadamente.

La estrategia nos incita, como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia. Todo esto permite pensar en las organizaciones en términos ecológicos, es decir como organismos en nichos, que luchan por sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbres y simbiosis.

Por último, y como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común (una manera elegante de decir que un grupo de personas bajo una misma etiqueta -ya sea la General Motors o el Luigi's Body Shop- de algún modo encuentran la manera de cooperar en la producción de artículos y servicios), entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

La estrategia, en consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo. Desde nuestra perspectiva la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas.

Concluyendo, mencionaremos que gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones del término estrategia. Mediante el uso y la explicación de distintas definiciones estaremos en condiciones de disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.

Tema 2

Planeación estratégica



Objetivo

Analizar la importancia del proceso de planeación para el desarrollo de las organizaciones.

Lectura 4

Steiner, George A. (1983) «¿Qué es la planeación estratégica?» en *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Editorial CECSA.

Resumen

La planeación estratégica formal puede describirse desde diferentes enfoques: en relación con el porvenir de las decisiones actuales, la planeación estratégica observa las alternativas y toma decisiones en el presente, identificando las oportunidades y peligros con el fin de diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo. Si se analiza como proceso, éste es un proceso continuo que se inicia con el establecimiento de objetivos, implementando estrategias y desarrollando planes detallados y se decide de antemano cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.

En relación con su filosofía, es una actitud, una forma de vida, representa un proceso mental, una parte integral de la dirección. En cuanto a su estructura, la planeación estratégica une tres tipos de planes: los estratégicos, los programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y los planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una organización, institución o centro de trabajo para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlas en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos.



Existen cinco premisas para la planeación: **primera** se debe elaborar un plan para planear, declarar lo que hay en la mente del directivo y como operará el sistema; **segunda**, es necesario contar con información sustancial que contiene expectativas de los principales intereses exteriores e interiores, una base de datos con el desempeño pasado, presente y futuro y el análisis FODA; en la **tercera** se formulan los planes, estableciendo las estrategias maestras: misión, propósitos, objetivos y políticas básicas y los programas a largo, mediano y corto plazo. En la **cuarta** premisa: implementación y revisión, se incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y el proceso de control. En la **quinta** premisa, los flujos de información, se considera que la información debe fluir durante todo el proceso y los valores de los ejecutivos deben estar presentes en el momento de la toma de decisiones.

Se presentan algunas observaciones al modelo planteado en cuanto a que hay varias dimensiones en el tiempo, no existe un solo objetivo y a que el proceso no es lineal. También se indica que dependiendo del modelo que se adapte será el enfoque que se logre: aquellos en los que se inicia con la estrategia son factibles, mientras en los que se inicia con la definición del objetivo, están en relación con lo que se desea.

Los tipos de planes comerciales incluyen:

- los planes de situación (misión, propósitos, filosofía)
- planeación por proyecto de portafolio (distribución de recursos)
- análisis de estrategias/políticas ad-hoc
- planeación descentralizada
- plan de unidad comercial estratégico
 - mercadotecnia
 - instalaciones
 - potencial humano disponible
 - producción
 - investigación y desarrollo
 - finanzas
- planeación centralizada
- planes de utilidad
- planes de proyecto, instalaciones, adquisiciones, fuerza laboral.
- planes de escenario/exploratorio
- dirección por objetivos.

En el momento de la configuración del diseño de la planeación estratégica, hay informalidad durante la creación de la misión y propósitos básicos, así como durante la motivación para implementar los planes.

Lectura 4

¿Qué es la planeación estratégica? *

En este capítulo se expondrá la definición de la planeación estratégica y algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de la planeación estratégica. Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes las cuales serán presentadas en éste y en los capítulos subsecuentes. A pesar de que aún no podemos prescribir en términos precisos qué tipo de sistema de planeación debe tener una empresa conforme a sus características singulares sí conocemos a través de la experiencia varios aspectos fundamentales de la planeación, que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva. Estos también serán expuestos.

Una observación acerca de las definiciones

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependerá la acción. Sería muy útil para toda persona interesada en la planeación estratégica que la nomenclatura fuera aceptada universalmente, pero éste no es el caso.

En todo el libro se ha hecho el esfuerzo por definir los términos claves, no como un ejercicio pedante sino porque las definiciones son difíciles de entender y esto es indispensable para tomar las acciones adecuadas.

La definición de la planeación estratégica formal

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema que es el tema de este capítulo. Subsecuentemente, otros términos han sido creados. Hace tiempo, y por razones que mencionaré más adelante, abandoné al igual que otros colegas que escribían sobre este tema, el uso exclusivo del término "planeación a largo plazo" para describir el sistema, a pesar de que no todos están de acuerdo conmigo cuando utilizo como sinónimos "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación a largo plazo", "planeación formal", "planeación integrada completa", "planeación corporativa", "planeación estratégica", y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia "planeación estratégica formal" para describir lo mismo que con las frases antes mencionadas.

La mayoría de los escritores en esta rama tienen sus propias definiciones para los términos ya citados, las cuales varían enormemente en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general. Considero que gran parte de estos escritores estarían de acuerdo que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos

* Steiner, George A. (1983) «¿Qué es la planeación estratégica?» en *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Editorial CECSA.

de vista para que sea comprendida en forma más profunda. Personalmente defino a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

PROCESO

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

FILOSOFÍA

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".²

ESTRUCTURA

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar

planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica formal, como será ampliamente demostrado en este libro. Sin embargo, estas cuatro características fundamentales servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas, descritas en el presente trabajo. Por tanto, antes de continuar, es importante comentar brevemente lo que no es la planeación estratégica.

Lo que no es la planeación estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata este libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

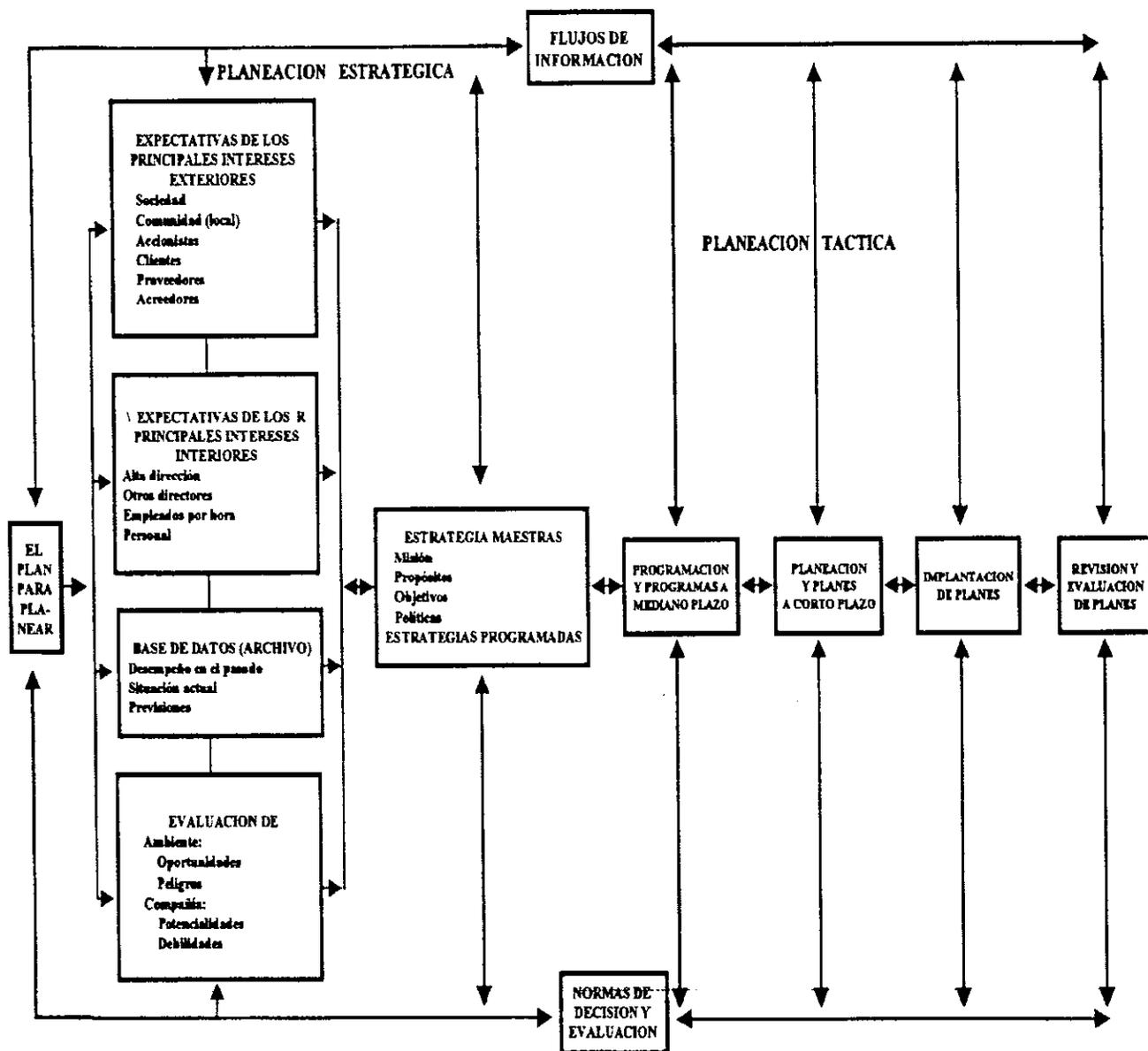
La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

El Anexo 2-1 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica cómo se puede realizar el proceso. Durante varios años he examinado los sistemas de planeación de diferentes empresas y llegué a la conclusión que aquéllos que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita o implícitamente. En forma

paradójica, no he encontrado un sistema operativo puesto en forma de diagrama por una compañía de la misma manera que el Anexo 2-1. Los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas, pero en el fondo los elementos básicos del Anexo 2-1 se encuentran también en los mejores



ANEXO 2-1: Estructura y Proceso de Planeación Comercial de una Compañía

sistemas. Si un elemento del modelo falta, ya sea explícito o implícitamente, puede que el sistema no opere con eficacia. Los modelos conceptuales de autores sobresalientes en esta rama pueden compararse con este modelo.³

Mientras que un director esté interesado en utilizar la planeación estratégica formal corporativa, este modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales. Sin embargo, aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto es difícil convertirlo en un excelente sistema de planeación estratégica operativo. En este capítulo no se tratarán los problemas que se presentan al poner en operación este modelo, ya que esto se mencionará en capítulos posteriores. La intención es presentar, lo más brevemente posible las principales características del mismo y compararlo con otros modelos conceptuales y operativos. Como se mencionarán los aspectos más importantes del mismo en capítulos subsecuentes en éste se será breve en cuanto a las definiciones y descripciones. El Anexo 2-1 está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión. Cada una se verá en forma separada a continuación.

PREMISAS DE PLANEACIÓN

Premisas significa Integralmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas, como se muestra en el Anexo 2-1, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada «análisis de situación», pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos -pasados, presentes y futuros-, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación, aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

En la parte superior de estos cuadros se encuentran las “expectativas de los principales intereses externos”. Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales).

El último cuadro algunas veces es llamado "análisis de OPEDEPO PF", lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis OPEDEPO PF es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

FORMULACIÓN DE PLANES

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Como se ve en el Anexo 2-1, las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.⁴

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. En la mayoría de los sistemas de planeación la programación a mediano plazo sigue un formato fijo el cual será analizado más adelante.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquéllos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

FLUJOS DE INFORMACIÓN Y NORMAS DE EVALUACIÓN Y DECISIÓN

El cuadro "flujos de información" en el Diag. 2-1 simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

ALGUNAS OBSERVACIONES ACERCA DEL MODELO

Aquí se hacen varias observaciones acerca del modelo: primero, el modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias. La gente muchas veces habla de un plan de tres a cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen una dimensión de tiempo fijo. En la mayoría de las empresas, la misión y los propósitos básicos de la misma tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejados sin ningún cambio durante mucho tiempo. Por otro lado, puede tomarse una decisión en el proceso de creación de una estrategia para eliminar a una división no rentable al día de mañana, o contratar un científico experimentado lo más pronto posible.

Segundo, no existe realmente un sólo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

A

1. Formular los deberes
 - Definir el alcance del plan
 - Definir los resultados buscados
 - Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
 - Antecedentes
 - Principales tendencias ambientales
 - Oportunidades y peligros
 - Potencialidades y debilidades internas
 - Pronósticos actuales de ventas del producto
 - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos
4. Definir los objetivos primordiales
 - Ventas
 - Utilidades
 - Desarrollo del producto
 - Potencial humano
 - Etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes
 - Mercados • Empleados
 - Productos • Precios
 - Finanzas • Tecnología
 - Etc.
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

B

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar nuestros clientes
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo deben ser clasificados?
 - ¿Por qué compran nuestro producto/servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
 - ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - ¿Debe cambiarse esta situación?
 - Etc.
3. Analizar nuestra industria
 - Tendencias
 - Estándares y estadísticas
 - Competencia
 - Potencial de utilidades
 - Etc.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

C

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
 - Literatura
 - Asesoría directiva
 - Seminarios profesionales
 - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de OPEDEPO PF

• Debilidades	
• Oportunidades	Fundamentales
• Peligros	en la
• Potencialidades	planeación
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
 - Misión
 - Propósitos y filosofías
 - Objetivos específicos a largo plazo:
 - Ventas
 - Utilidades
 - Participación en el mercado
 - Otros
7. Preparar otros planes asociados
 - Potencial humano
 - Financiamiento
 - Instalaciones
 - Etc., según se necesite
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

D

1. ¿Dónde nos encontramos?
 - Filosofía, confianza y misión colectiva
 - Situación financiera
 - Situación competitiva
 - Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
 - Mercado al que sirve
 - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
 - Redefinición preliminar de las metas
 - Alternativas estratégicas para lograr las metas
 - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
 - Momento actual
 - Requerimientos organizacionales
 - Requerimientos de personal
 - Requerimientos de instalaciones
 - Requerimientos financieros
 - Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
 - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
 - Conclusiones relacionadas con las metas
 - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
 - Presupuestos a corto plazo
 - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente

ANEXO 2-2: Cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes.

Tercero, el modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho, como un proceso conceptual; aunque en la práctica el proceso es repetitivo. Por lo general, existe una considerable repetición entre la creación de objetivos concretos de planeación a largo plazo y las estrategias para lograrlos. Si un director establece un objetivo y no puede desarrollar estrategias adecuadas para su logro, entonces el objetivo debe ser cambiado por uno más factible. De otra manera, al buscar las alternativas para obtener un objetivo particular, un ejecutivo puede descubrir una estrategia útil que funcionará mejor. Indudablemente el alcance del objetivo en este caso debería ser aumentado.

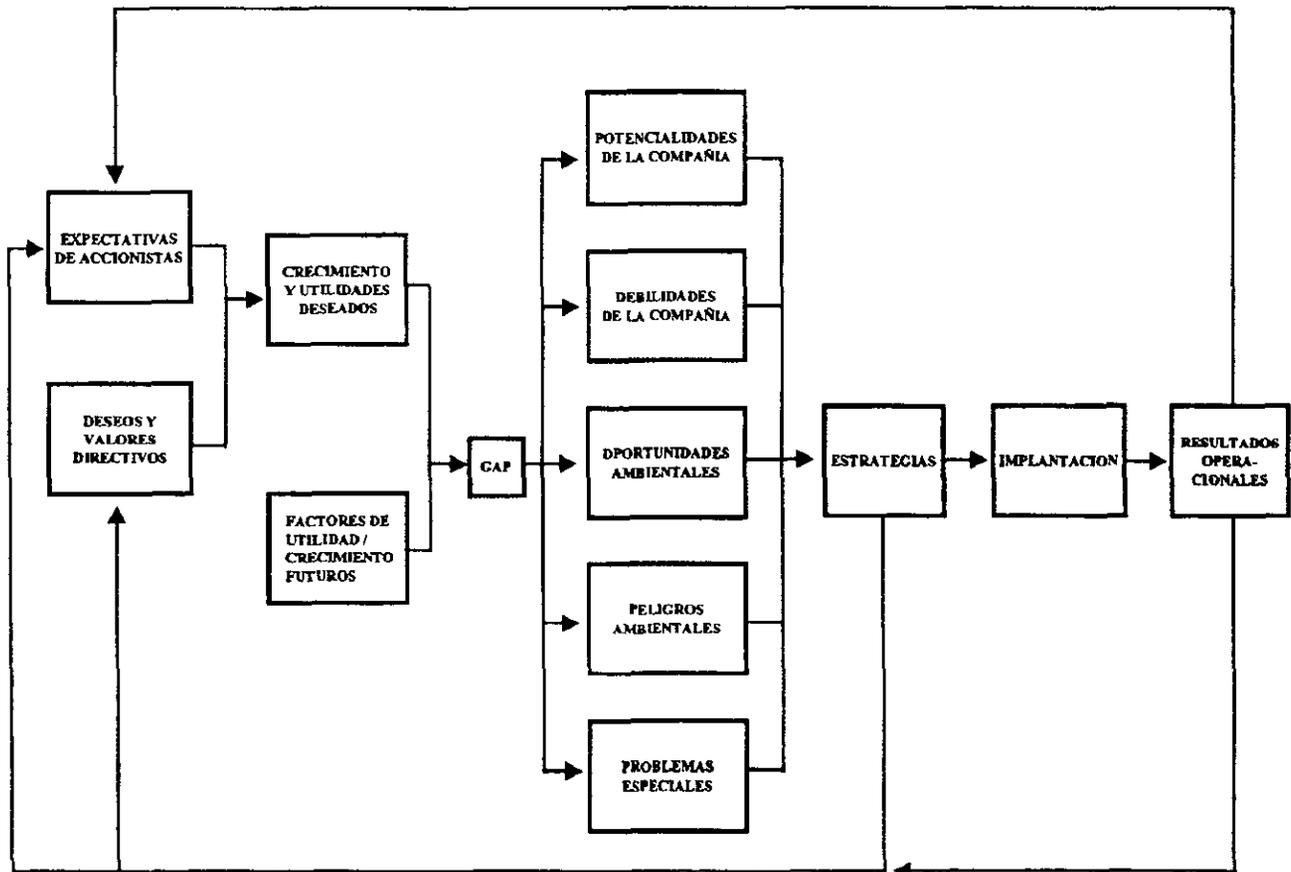
Cuarto, este modelo es complejo, y el tratar de completarlo la primera vez que una organización aplica un proceso de planeación estratégica, probablemente sería un fracaso para la mayoría de las mismas. Sin embargo, como veremos más adelante, el modelo puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.

Quinto, no se identifica, la planeación táctica en el Anexo 2-1. Las decisiones de planeación varían ampliamente, desde las estrategias por un lado, hasta las tácticas por el otro. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos. Existen claras definiciones entre ambos, pero en cuanto más se acercan son más indistinguibles. También debe mencionarse que lo que puede representar una táctica para un ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para un subordinado.⁵

Finalmente, debe volverse a mencionar el problema de la semántica en esta rama. La planeación estratégica, de acuerdo con el Anexo 2-1, incluye elementos en los cuadros en línea vertical del lado izquierdo, además de los cuadros de estrategias programadas y maestras. Para mí, el Anexo 2-1 representa el proceso de planeación estratégica porque está diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales. Claramente necesitamos nueva terminología para definir las diferentes partes de la planeación a largo plazo, pero hasta ahora que la tengamos nos enfrentaremos a ambigüedades en la nomenclatura.

Pasos conceptuales y operacionales en la planeación estratégica

El Anexo 2-2 presenta cuatro pasos para crear un plan estratégico. Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer la planeación, aunque, a su vez, también son operacionales, ya que las compañías pueden, y en verdad siguen, estos pasos en la práctica. Cada grupo de pasos acentúa, en forma un poco diferente, algunos de los elementos en el proceso de planeación, pero son similares en cuanto a su esencia.

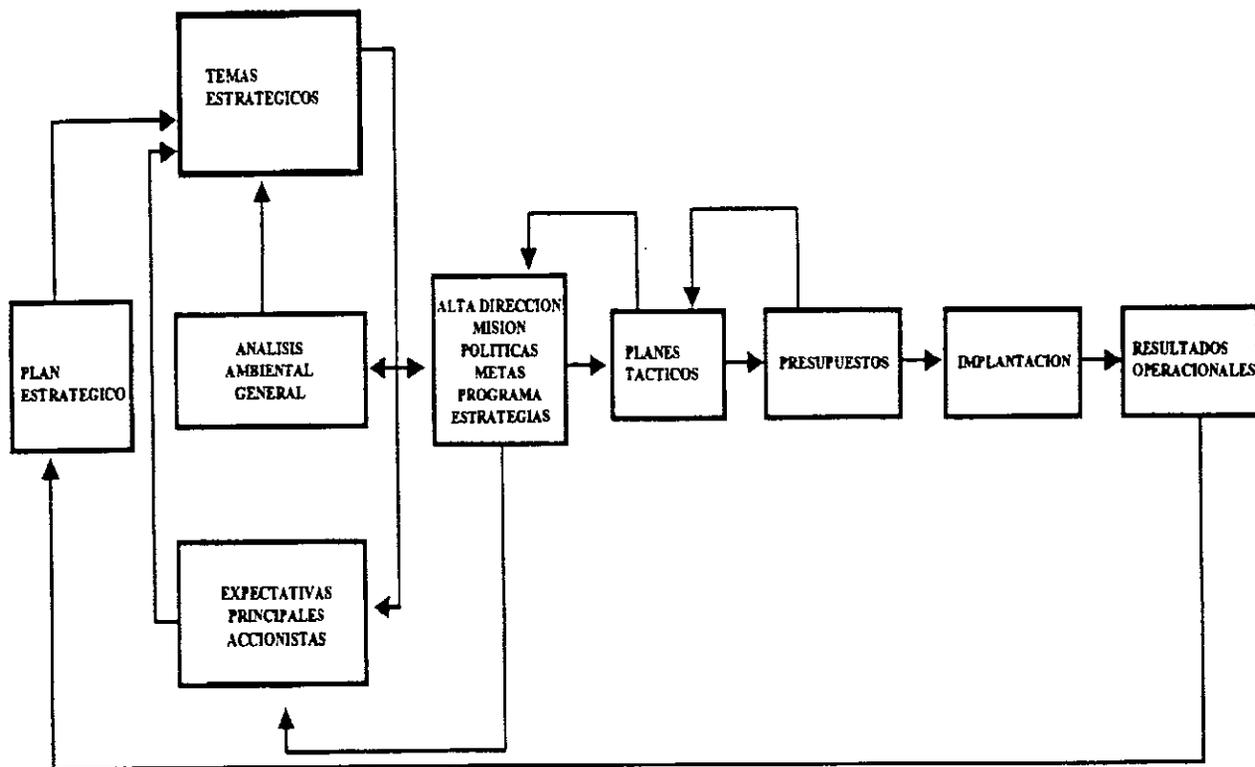


Modelo de Planeación Estratégica Enfocado en el Análisis de "GAP"

Como en el Anexo 2-1 se indica, estos pasos pueden ser adaptados a una situación particular, según sea el caso, y pueden dar como resultado un proceso de planeación relativamente sencillo o uno muy complejo, dependiendo del plan para planear.

Modelo de planeación estratégica con enfoque del mercado y "GAP"

Como se mencionó con anterioridad, no es necesario que una empresa siga los pasos clásicos de planeación, presentados antes. En el pasado, la mayoría de las compañías se dedicaban a la planeación tipo GAP, mostrado en el Anexo 2-3. Sin embargo, últimamente cada vez más compañías prefieren la estrategia. Como se exhibe en el Anexo 2-4, el punto de enfoque en el cuadro de línea más gruesa, es una matriz que en su escala horizontal muestra los atractivos del mercado, y en la escala vertical las potencialidades del mismo (la matriz detallada se muestra en el Anexo 11-3). Este enfoque contrasta con el establecimiento de objetivos (llenar el GAP en planeación) y posteriormente con encontrar las estrategias para lograrlos. Como ya se dijo, el proceso para establecer objetivos



ANEXO 2-4: Un Modelo de Planeación Estratégica con Potencialidad y Atractivo del mercado Como Enfoque Central

y el de formular estrategias por lo general repetitivos. Sin embargo, hay diferencia en cuanto a qué se maneja primero; ya que acentúan la dirección, uno mediante la estrategia y, el otro mediante los objetivos. Uno se enfoca en lo que es factible, y el otro en lo que se desea.

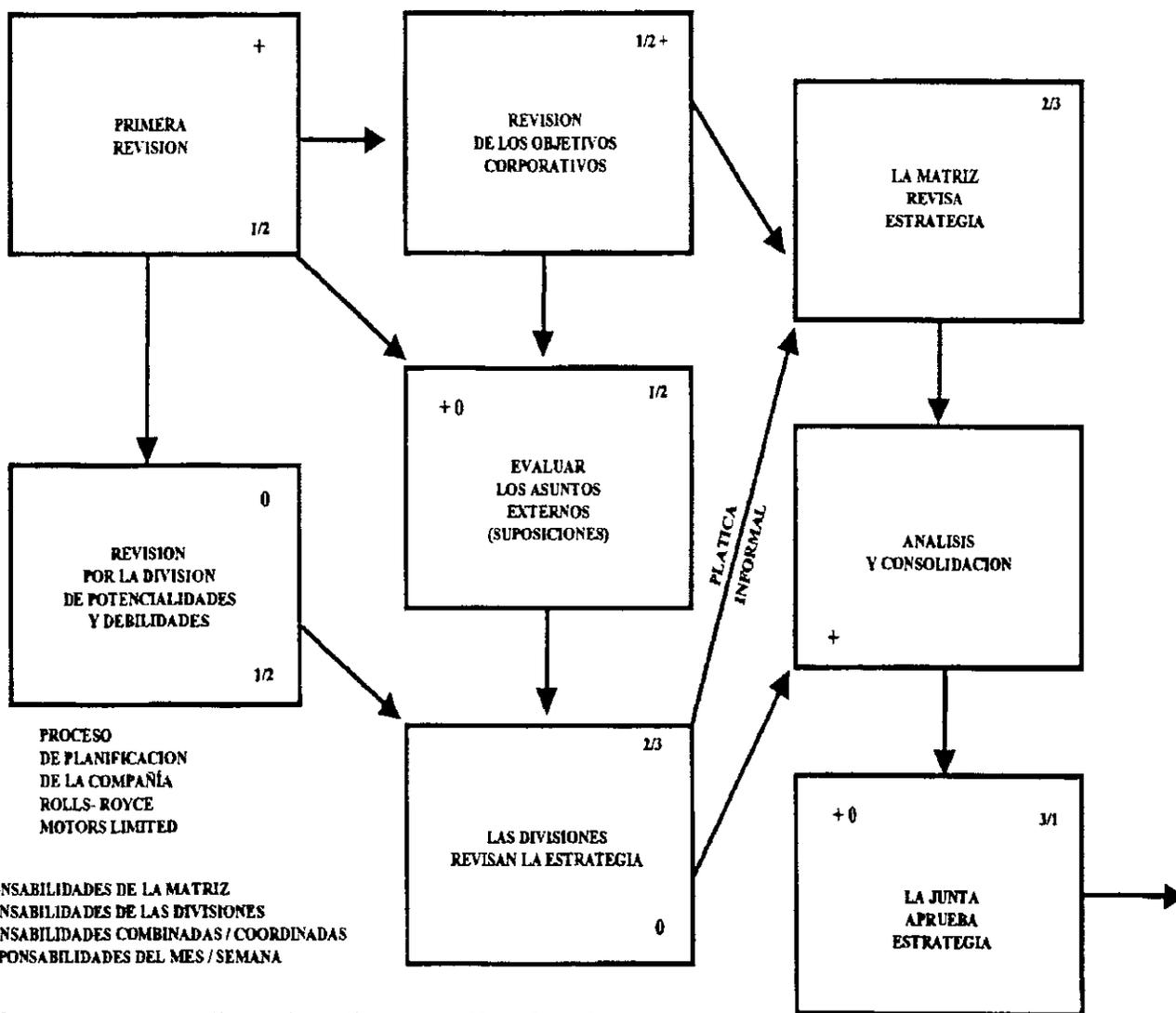
Anteriormente, muchas empresas seguían el modelo del Anexo 2-3, donde los objetivos están establecidos, y la diferencia entre éstos y el crecimiento prospectivo de los productos actuales y subsiguientes establecía la magnitud del GAP en la planeación. En el ambiente turbulento de los años recientes, los directores estaban incómodos con los pronósticos, en los cuales se basaban los planes. Surgió la idea de que si una empresa pudiera lograr una posición potencial en los mercados atractivos, ésta registraría una productividad muy superior. Los análisis estadísticos subsecuentes, como se mostrará más adelante, apoyaban esta creencia.

No es necesario empezar con la matriz del mercado. Algunas compañías están usando el enfoque básico del Anexo 2-4, preguntándose: ¿cuáles son nuestras estrategias actuales? ¿Son apropiadas para el futuro? ¿Cuáles son las posibles acciones? ¿Qué se puede hacer para explotar nuestras potencialidades y evitar nuestras debilidades?

Existe otra modificación del Anexo 2-4 que aplican algunas empresas en la actualidad. Para ciertas compañías, como las empresas públicas que recientemente empezaron a aplicar una planeación estratégica integrada y completa, los problemas a los que se enfrentan al tratar de manejar sus principales asuntos en el proceso de planeación son demasiados y muy complejos para resolverlos todos a la vez. Una solución consiste en usar el proceso de planeación para señalar a la alta dirección los asuntos estratégicos, los cuales afronta la compañía. Así, los asuntos que tienen máxima prioridad son seleccionados para la planeación estratégica detallada.

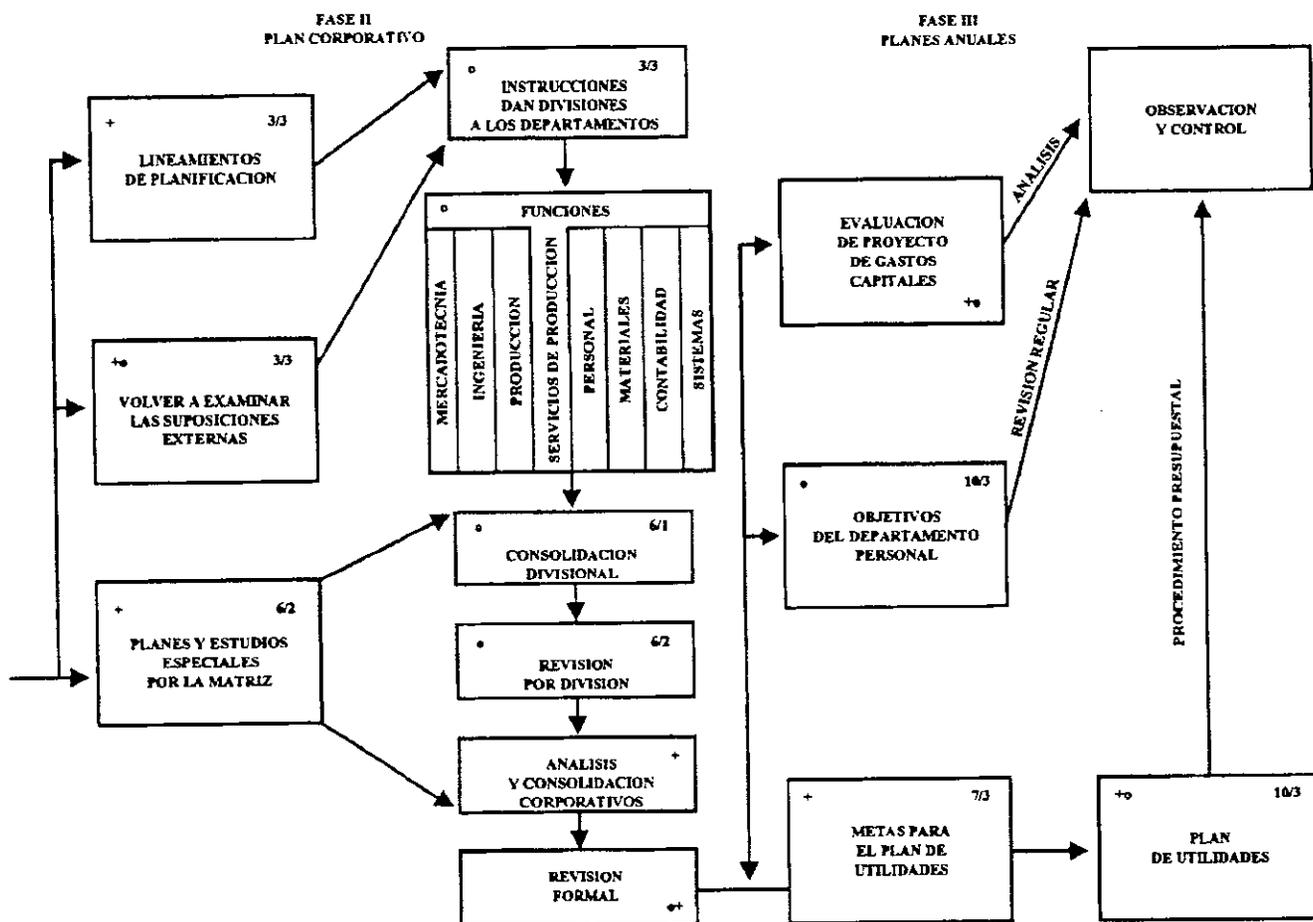
FASE 1

REVISION ESTRATEGICA



ANEXO 2-5: Proceso de Planeación de la Compañía Roll-Royce Motors Limited.
 (Fuente: R. Young "Corporate Planning at Rolls-Royce Motors Limited". Long Range Planning, abril 1977, Pág. 7.)

042548



ANEXO 2.5: Proceso de Planeación de la Compañía Rolls-Royce Motors Limited.
 (fuente R.Young "Corporate Planning at Rolls-Royce Motors Limited". Long Range Planning, abril 1977, Pág. 7.)

Dos planes operativos

Para propósitos ilustrativos se presentaron dos modelos operativos: uno es el Anexo 2-5, el cual representa el sistema de planeación de la Rolls Royce, y el otro está indicado en el Anexo 2-6, el cual ilustra el sistema de planeación de una compañía muy pequeña. El espacio no permite dar una explicación detallada de estos sistemas. pero es obvio que varían considerablemente en secuencia y detalles de procedimientos.

Tipos de planes comerciales

El Anexo 2-7 identifica diferentes tipos de sistemas de planeación estratégica. Los planes de situación se refieren a la especificación de misiones, propósitos, filosofías o metas implícitas básicas de la empresa, que generalmente, son formulados por el ejecutivo en jefe. Un segundo tipo de planeación que se formula en la alta dirección, es la posible "planeación por proyecto de portafolio", la cual se relaciona con la distribución de recursos en las divisiones principales, compañías afiliadas o proyectos. Un tercer tipo consiste en el análisis estrategia/política ad hoc, el cual se encarga de la creación por parte de la alta dirección de políticas o estrategias primordiales, no incluidas en los tipos de planeación. La planeación descentralizada en esta compañía se lleva a cabo en el sentido de que a las divisiones se les pide que preparen planes estratégicos completos, abarcando toda la división. El resultado es un quinto plan, el plan de unidad comercial estratégico. Naturalmente, tales planes

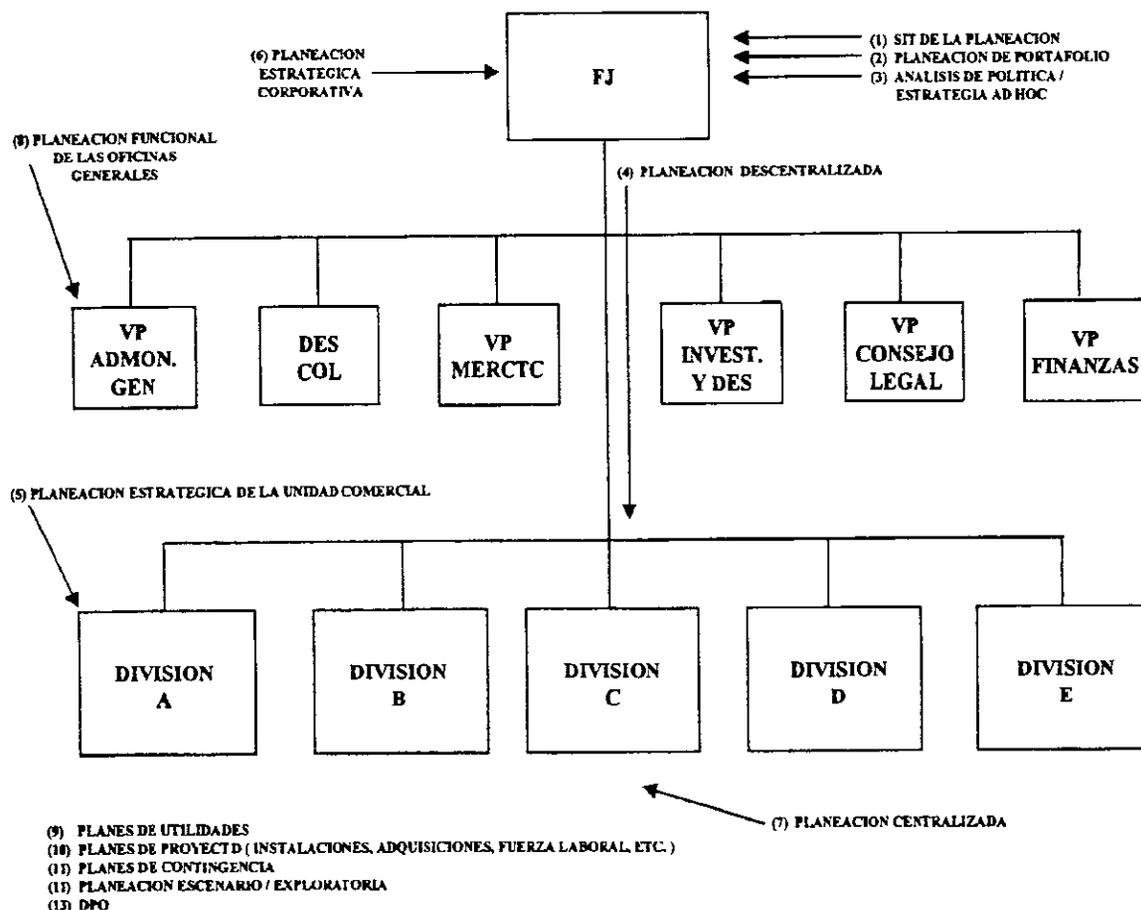


ANEXO 2-6: Planeación Estratégica en una Compañía Pequeña

pueden ser creados después de los modelos conceptuales, mencionados con anterioridad. Los planes divisionales contendrán, como se indicó en los modelos conceptuales, planes funcionales como mercadotecnia, instalaciones, potencial humano disponible, producción, investigación y desarrollo y finanzas.

Cuando las divisiones presentan sus planes a la alta dirección, ésta puede elaborar un plan estratégico corporativo, en el cual establece las políticas y estrategias básicas de la empresa, incluyendo la adquisición de otras compañías o el despojamiento de divisiones o empresas actuales y un resumen, generalmente financiero, de los planes de la división. La planeación realizada con cada una de las divisiones puede ser centralizada en cuanto a la división. Por ejemplo, si esta última produce un sólo producto puede funcionar como una empresa individual y tener hecha su planeación por sus supervisores de línea, que colaboran con el personal trabajando en equipo. Esto se denomina planeación centralizada. Un octavo tipo de planeación se efectúa por medio de las oficinas generales de personal. No todas éstas planean sus actividades en forma estratégica, aunque algunos si lo hacen, especialmente en lo que respecta a mercadotecnia, investigación y desarrollo y personal, lo cual se incluye aquí en la administración general. El grado en el cual estos planes están integrados en el sistema de planeación estratégica general de la empresa varía de una compañía a otra.

Además de estos planes existen otros que deben ser mencionados. De nuevo nos enfrentamos a un problema semántico, ya que no existe un consenso acerca de las definiciones de los planes que se mencionarán. Los planes de utilidad se consideran por lo general como aquéllos que se desarrollan para el siguiente y posiblemente para dentro de dos años con respecto a los planes operativos y de presupuesto, y están basados y son extrapolaciones de los planes actuales. Por lo general existen en compañías que no tienen planes estratégicos formales como aquéllos mencionados en este libro. Si una empresa tiene un plan estratégico como aquél mencionado aquí, no veo la razón por la cual no sea llamado plan de utilidad, siempre y cuando los directivos deseen usar este término.



ANEXO 2 - 7: Tipos de Sistemas de Planeación Estratégica Comerciales

Los planes de proyecto se incluyen por lo general en los planes estratégicos. Son planes detallados para compromisos específicos como: nuevas instalaciones, adquisiciones, desarrollo del potencial humano, investigación del producto y programas específicos de distribución. Claro que las dimensiones, plazos y detalles de dichos planes difieren considerablemente entre los mismos.

Los planes de contingencia están relacionados con los planes estratégicos, aunque por lo general no son una parte integral de ellos. Los planes estratégicos se basan en los eventos más probables, mientras que los de contingencia se basan en situaciones hipotéticas, que tienen pocas probabilidades de que ocurran, y si se presentan pueden tener un impacto serio y adverso para la compañía. Estos planes se elaboran como una precaución para ayudar a la dirección a hacer frente a tales crisis, siempre y cuando se presenten.

La planeación escenario/exploratorio (punto 12 del Anexo 2-7), se dedica a las combinaciones futuras posibles de sucesos. Algunos escenarios y exploraciones del futuro se traslapan con el periodo típico de planeación, pero existe una tendencia de desarrollarlos para periodos muy lejanos en el futuro, como por ejemplo para el año 2000 ó más. Algunas veces son preparados simplemente para estimular a la alta dirección de pensar en el futuro, o como premisas básicas para la planeación estratégica. Asimismo son elementos que forman parte del proceso de planeación y no del sistema de planeación. Sin embargo, están incluidos aquí porque el nombre de planeación siempre ha estado relacionado con ellos.⁶ Los escenarios serán tratados más a fondo en el Cap. 14.

Un último tipo de sistema de planeación en organizaciones es el de la dirección por objetivos, de la cual una definición genérica es la siguiente: “La dirección por objetivos (DPO) es un proceso, en el cual los miembros de

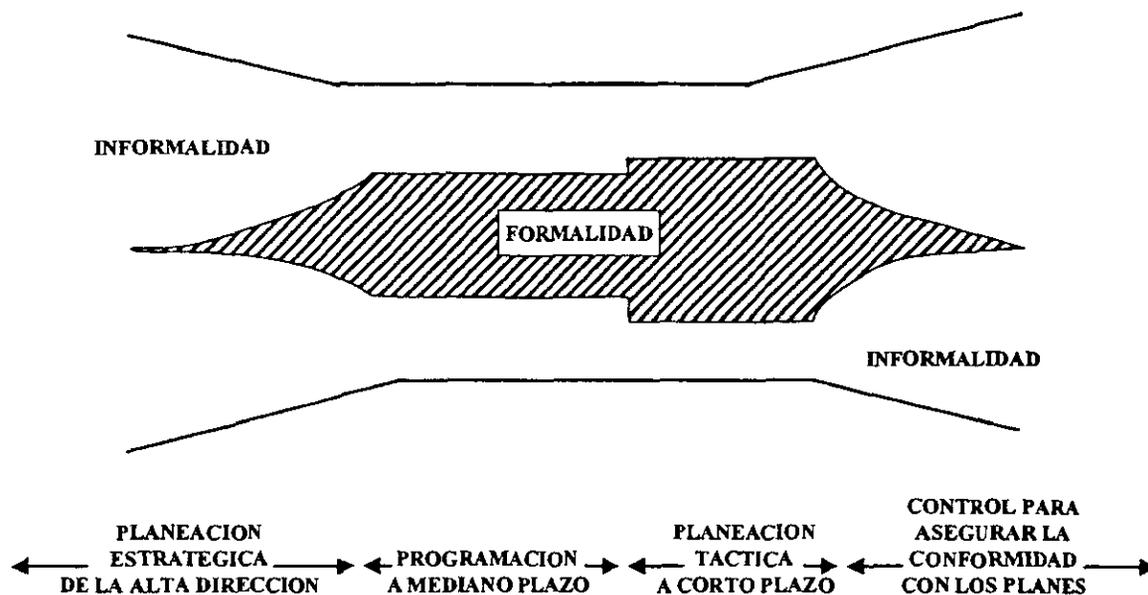
organizaciones complejas, colaborando el uno con el otro, identifican objetivos comunes y coordinan sus esfuerzos hacia el logro de ellos".⁷ El espectro del sistema del DPO es amplio. En un extremo se indica el simple establecimiento de unos cuantos objetivos, buscados por una persona, lo cual está esencialmente asociado con las metas corporativas individuales y no directamente con las generales. Al otro extremo del espectro se muestra el tipo de sistemas de planeación mencionado en este capítulo y llamado "dirección por objetivos", aunque en general no se llama así.

Hoy en día en varias compañías el DPO está relacionado con los objetivos individuales y está fuertemente entrelazado con el proceso de planeación estratégica general.⁸

Configuraciones de diseño de la planeación estratégica

Es obvio que no debe pensarse que cada compañía importante tiene todos estos tipos de planes indicados en el Anexo 2-7. Algunas pueden tan sólo tener un presupuesto extenso con estrategias importantes intuitivas. Otras pueden tener ambos sistemas, además de un análisis de políticas ad hoc de asuntos seleccionados, y algunas más pueden trabajar con planes coordinados sistemáticos sólo para las áreas claves, como son: instalaciones, potencial humano o adquisiciones. Las variaciones de estrategias para la planeación son muy numerosas.⁹

Las compañías más pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillas y menos formales que las grandes. Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explotar y/o evitarlos según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades. Este tipo de planeación puede ser considerado al extremo final de un espectro. Al otro extremo deberían encontrarse sistemas de planeación complejos, maduros y completos de grandes compañías como la IT&T y la GE. En medio de estos dos existen muchas variedades con características que serán mencionados detalladamente en el Cap. 7.



ANEXO 2-8: Formalidad e Informalidad Comparativa en la Planeación Estratégica Sistemática

El Anexo 2-8 está diseñado para presentar los grados relativos de formalidad e informalidad en un sistema de planeación. Se puede ver que en la creación de las misiones y propósitos básicos de una empresa, al extremo izquierdo, no hay formalidad sino que completa informalidad: mientras que del otro lado, al motivar a la gente para implantar los planes, los procesos directivos pueden ser utilizados para que no incluyan formalidad. Sin embargo, en el proceso para desarrollar planes a mediano y a corto plazo, encontraremos más formalidad que informalidad, aunque el proceso no es completamente formal. Las configuraciones de los sistemas de planeación real serán diferentes de aquéllas en el Anexo 2-8.

Por último debe hacerse notar que el proceso de planeación real puede iniciarse en varios puntos diferentes; no se necesita seguir los pasos conceptuales ya mencionados. Este punto será tratado en forma detallada en el Cap. 7.

NOTAS

1. Henry C. Egerton y James K. Brown, *Planning and the Chief Executive* (New York: Conference Board, 1972), Pág. 1.
2. Cuando se utiliza el pronombre él o ella, se utiliza como referencia a la persona independientemente del género. Con esta disposición espero evitar tener que utilizar en cada caso él o ella.
3. Mencionado en A. D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure: "Chapters in the History of the American Industrial Enterprise"* (Cambridge: M.I.T. Press, 1962); Pág. 235.
4. Eficientemente, como se utiliza aquí, se refiere a las habilidades de los directores para utilizar los recursos al mínimo costo en términos de tiempo, energía o dinero. Efectividad, se utiliza para describir la habilidad de los directores para desarrollar procesos o alcanzar los resultados finales deseados.
5. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), Pág. 611.
6. *Ibid.*, Pág. 612.
7. Marvin Bower, *The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management* (New York: McGraw-Hill, 1966), Págs. 17-18.
8. *Ibid.*
9. Utilizo como sinónimos la intuición, juicio e innovación. De hecho, existen diferencias en tales procesos mentales como la intuición, juicio, presentimiento, instinto, invención, innovación y la capacidad para emprender. Véase George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969). Págs. 353-355; también el Cap. 7 de este libro.



Ejercicios y actividades de evaluación

Primera actividad

Conteste el siguiente cuestionario.

1. ¿Cuál es la diferencia entre las normas o reglamentos y los procedimientos?
2. ¿Cuál es la diferencia entre las metas y los programas?
3. ¿Sobre qué premisas elaborará sus estrategias?
4. ¿Desde el punto de vista de la filosofía ¿qué es la planeación estratégica?
5. ¿Qué es el Plan para planear?
6. ¿Se llaman estrategias maestras a la misión, propósitos, objetivos y políticas básicas?
SI () NO () ¿Por qué? _____
7. ¿Qué se incluye durante la implementación?
8. ¿Qué es un plan de contingencia?
9. Durante el proceso de planeación, ¿en qué momento se menciona que hay informalidad?
10. Defina una meta.
11. ¿Cuál es la importancia del establecimiento de políticas?
12. ¿Qué es más importante: el diseño de la estrategia o la realización efectiva de las tácticas?
13. ¿Cómo podría aplicar las estrategias de batalla en su organización, institución o centro de trabajo?

Módulo 2. Diseño y aplicación de la planeación estratégica

Introducción

A diferencia del proceso de planeación, la planeación estratégica sólo puede llevarse a cabo cuando las organizaciones están en plena actividad. Es por ello que se recomienda que se utilice como una herramienta administrativa que sirva de punto de partida al inicio de la gestión de los nuevos funcionarios o de quienes desean hacer transformaciones sustanciales en su organización, institución o centro de trabajo.

Es un ejercicio que debe realizarse de manera participativa entre quien dirige y quienes son considerados sus colaboradores. Deben analizarse los diferentes recursos involucrados en la prestación de los servicios para garantizar un diagnóstico integral.

En este Curso se pretende hacer la reflexión, considerando diferentes autores, sobre los aspectos básicos que incluye el ejercicio de planeación estratégica como son el análisis de la misión de la organización, partir de los componentes de la visión, identificar los valores prioritarios de la organización y generar el diagnóstico considerando las condiciones internas y externas del centro de trabajo.



Objetivos

- Identificar las etapas que integran el proceso de planeación.
- Identificar los elementos básicos para el análisis de situación, así como aplicar el diagnóstico FODA en el centro de trabajo.
- Identificar los elementos que intervienen en una matriz de posicionamiento.
- Proponer estrategias administrativas para la solución de al menos un problema de su organización o centro de trabajo.

Conceptos claves

Amenazas	Diagnóstico interno	Plan estratégico
Atractividad	Fortalezas	Programa
Competitividad	Misión	Táctica
Debilidades	Matriz de posicionamiento	Visión
Diagnóstico externo		

Lecturas

Pearce, John II. «Un nivel ejecutivo: Perspectiva del proceso de administración estratégica» *California Management Review* 24, No.1 pp. 39-48 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Byars, Lloyd L. «El proceso de la administración estratégica: Un modelo y terminología» en *Managerial Planning* 32, No. 6 (1984), pp. 38-94 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Steiner, George A. (1983) «El análisis de la situación» *op cit.*

Cuevas, Fournier Rosalía,(1998) *Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Bontje, Johan C. B.(1994) *Planificar la empresa*. Barcelona: Editorial CISS (síntesis elaborada por Rosalía Cuevas Fournier).

Drucker, Peter, (1995) «Planeamiento estratégico» en *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: El Ateneo.

Pérez Gómez, Antonio (1999) *Elementos básicos del plan*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Cope, Robert G., «Profesionales, visionarios y generadores de ideas» en *El plan estratégico. Haga que la gente participe* México: Legis.

Pearce, John A. II & David, Fred. «La misión corporativa, la definición: el punto de partida» *Academy of Management Executive* 1, No.2, 1987, pp.109-115 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Koontz, Harold (1995) «Objetivos», *op cit.*

Koontz, Harold (1995) «Estrategias, políticas y premisas de la planeación», *op cit.*

Hernández Barajas, José Miguel (1999) *Guía para la elaboración de un programa de trabajo*, Documento mimeografiado, México, CIESS.

Tema 1. Administración estratégica



Objetivo. Identificar las etapas que integran el proceso de planeación.

Lectura

Pearce, John II. «Un nivel ejecutivo: Perspectiva del proceso de administración estratégica» *California Management Review* 24, No.1 pp. 39-48 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Resumen

El proceso de planeación estratégica puede verse ahora como la representación lógica de integración y extensión de un sistema establecido de planeación. Los ajustes que hacen la mayoría de las compañías se centran en el proceso usado, mas que en el contenido de la información, a fin de diseñar y poner en operación el plan en sí. Esto es porque la mayor diferencia entre la planeación tradicional y la estratégica se basa menos en términos de, cuáles deberían ser las entradas y más en términos de cómo deberían de priorizarse e integrar el proceso de planeación a la organización, en un esfuerzo integral y completo.

El proceso gerencial de planeación, a pesar de sus limitaciones, ofrece una prometedora aproximación a quienes desean lograr el éxito en el posicionamiento de sus empresas en el cada vez más turbulento entorno.

Un nivel ejecutivo Perspectiva del proceso de administración estratégica *

El conocimiento de administración estratégica se ha incrementado entre los ejecutivos corporativos, y se utiliza como el principal acercamiento para determinar y dirigir los esfuerzos de sus empresas a largo plazo. Un estudio reciente encontró que el 49 por ciento de las empresas predominantes de *Fortune 500*, que respondieron al cuestionario estaban “completamente” comprometidos con la planeación estratégica. Estas empresas tenían planes de largo plazo que abarcaban, como mínimo, tres años, y se caracterizaban por ser comprensivos, sistemáticos y orientados hacia el futuro. Adicionalmente el 35% de los que contestaron se clasificaron como involucrados en algunas, pero no en todas, las fases de la planeación de la administración estratégica. Sin embargo, este acercamiento no ha sido completamente adoptado en el amplio espectro de los negocios en América. Este hecho se da principalmente entre las empresas que no emplean a personal permanente con responsabilidades específicas en la planeación, entre pequeñas empresas, y dentro de ciertas industrias. Una investigación reciente en instituciones bancarias, cuyo capital total excedente es de 10 millones, corroboró que únicamente el 33% de los que contestaron tenían planes a largo plazo con un tiempo horizontal mínimo de dos años. La investigación también encontró una esperada relación entre el tamaño del banco y el involucramiento en la planeación de la administración estratégica. El 60% de los bancos que reportó tener más de 500 millones de capital total contaba con planes a largo plazo, mientras que menos del 27% de los bancos con 10 a 50 millones tomaron acciones similares.

Sin embargo, el camino que favorece la orientación de la administración estratégica es claro y en continua aceleración. El problema para la mayoría de los ejecutivos que planean y que aún no se han comprometido con el sistema de administración estratégica, es el determinar la forma en que este “nuevo acercamiento” difiere de su actual marco de trabajo en la planeación. Es comprensible la resistencia de reestructurar los sistemas existentes, con el inherente costo asociado, previos a la claridad de los pros y contras del método propuesto. El enfoque de este artículo es proveer una perspectiva de nivel ejecutivo sobre el proceso administrativo en la formulación e implementación estratégica. El énfasis se hará sobre los componentes más importantes del proceso y de su interrelación, seguida de una evaluación crítica de las fortalezas y limitaciones del sistema.

El proceso de la administración estratégica

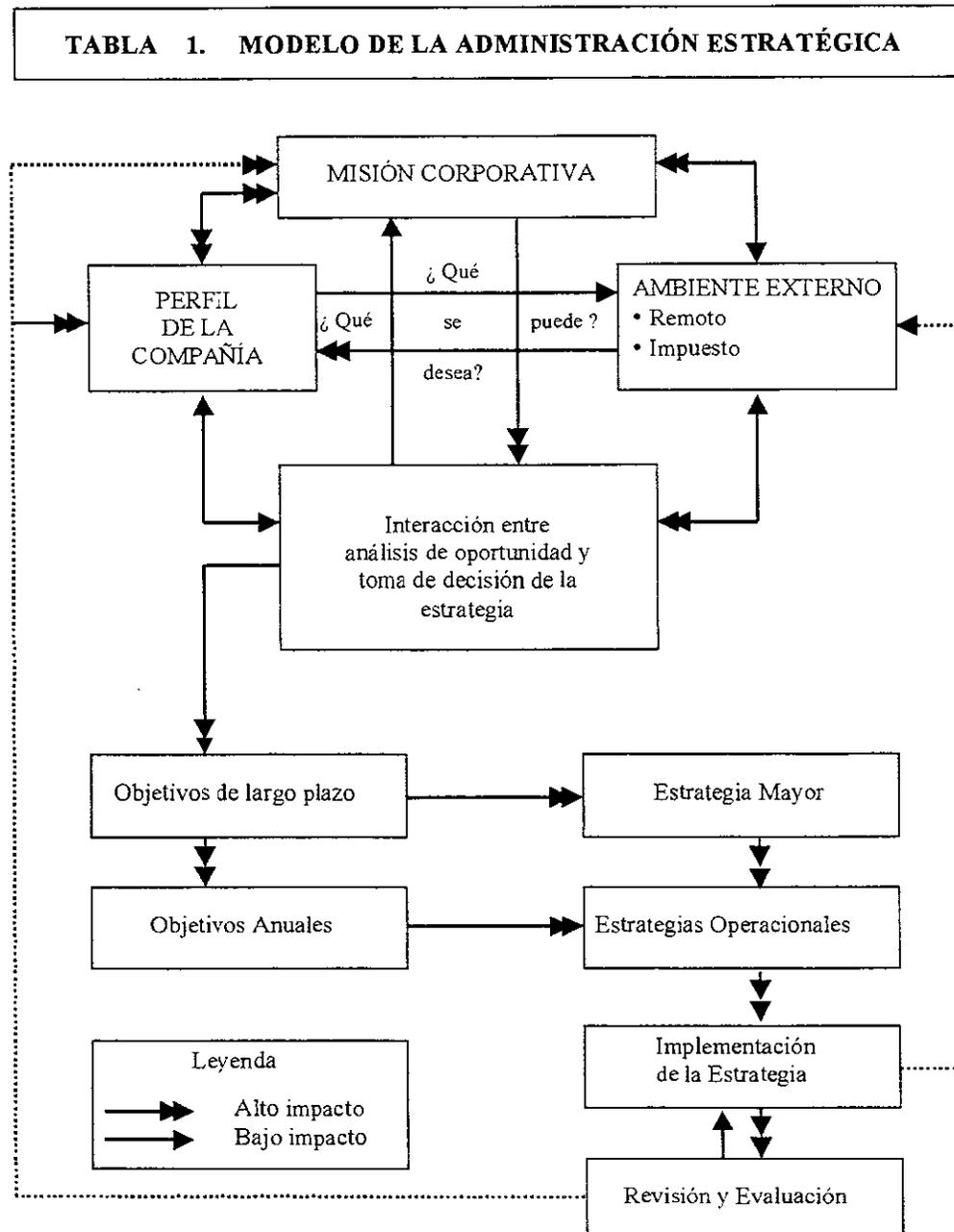
El proceso utilizado por las empresas como medio para formular y dirigir sus actividades de administración estratégica varía entre las compañías. Algunas organizaciones muy sofisticadas, como General Electric, Procter

* Pearce, John II. «Un nivel ejecutivo: Perspectiva del proceso de administración estratégica» *California Management Review* 24, No.1 pp. 39-48 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

& Gamble e IBM, han desarrollado procesos más detallados, en tamaños similares y planificadores menos formales. Las pequeñas empresas que dependen de la habilidad para formular estrategias y tiempo limitado de un empresario muestran una planeación muy básica, que contrasta con empresas mayores dentro de la industria. Es comprensible que organizaciones con operaciones diversas, debido a su dependencia con diversos productos, mercados o tecnologías, también tiendan a utilizar sistemas de administración estratégica más complejos. Sin embargo, los componentes básicos de casi todos los modelos de administración estratégica son muy similares.

Dada la similitud entre modelos generales de procesos de administración estratégica, es posible desarrollar un modelo ecléctico que represente la mayoría de los pensamientos sobre el tema. Un esfuerzo de este tipo, se muestra en la Tabla 1, Modelos de Administración Estratégica. Aquí se muestra un panorama visual de los principales elementos de todo el proceso de administración estratégica. El modelo también muestra conceptualmente, cómo se relacionan los elementos y su secuencia a lo largo del proceso.

TABLA 1. MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Componentes del modelo de administración estratégica

En esta sección se definirán y describirán brevemente los elementos del modelo de administración estratégica. La mayoría de los elementos serán familiares, pero los argumentos que los acompañan señalarán un nuevo panorama, prioridades, relaciones e imperativos de la administración estratégica.

Misión de la compañía

La misión de la empresa es fundamental, es un propósito único que la diferencia de otras empresas de su tipo, su ámbito e identifica el tipo de su operación en términos de producto y mercado. La misión es una definición general de la intención de la compañía. Abarca a los tomadores de decisión y filosofía del negocio; implica la imagen que la compañía busca proyectar; refleja el auto-concepto de la empresa; e indica las principales áreas de producto y servicio y las necesidades del cliente primario, mismas que la compañía intenta satisfacer. Más aun, sugiere la priorización de metas de la compañía, en términos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad. En corto, la misión describe las áreas de énfasis del producto, mercado y tecnología, de la empresa, de tal manera que refleje los valores y prioridades de la toma de decisiones estratégica.

En ocasiones la conceptualización de la misión de una compañía, puede resultar complicada, es por ello que en la Tabla 2, se presenta un excelente ejemplo de la definición de misión de NICOR, extraído de su reporte anual de accionistas.

TABLA 2. Definición de misión de la compañía NICOR

Preámbulo

Nosotros, la administración de NICOR, definimos nuestras creencias como nuestro propósito por el cual nuestra compañía se estableció y los principios bajo los cuales debe operar. Rogamos porque nuestros esfuerzos logren estos propósitos dentro de estos principios.

Propósito básico

El propósito básico de NICOR es perpetuar una compañía de inversionista-propietario que se engarce en varias de las etapas de fortaleza del negocio, en búsqueda del balance entre esas fases acorde a las necesidades, satisfacción del producto y servicio, y la óptima ganancia de rentabilidad a largo plazo.

Qué es lo que hacemos

El principal negocio de la compañía, a través de sus subsidiarias, es proveer energía mediante su sistema de pipas para satisfacer las necesidades de su último consumidor. Para cumplir con este propósito básico, y asegurar su fortaleza, la compañía se comprometerá con otras actividades relacionadas con la energía, de manera directa o a través de subsidiarias o mediante la participación con otras personas, corporaciones, empresas o entidades.

Todas las actividades de la Compañía deberán ser consistentes con sus responsabilidades hacia los inversionistas, clientes, empleados y público, y sus intereses para el óptimo desarrollo y utilización de recursos naturales y necesidades ambientales.

Dónde lo hacemos

Las operaciones de la Compañía serán básicamente dentro de los Estados Unidos, sin establecer límites geográficos, impuestos o regulados, con base en adquisiciones, desarrollo, procesos, transportación o almacenamiento de recursos de energía, ni debido a situaciones de riesgo, relacionadas con la energía, donde la compañía pueda comprometerse. La Compañía podrá comprometerse en tales actividades en cualquier otro lugar, si después de un detallado análisis determina que esa actividad será en beneficio de sus accionistas.

El servicio utilitario será ofrecido en territorio de subsidiarias de la Compañía, en busca de mejoras, acorde a los requerimientos de las agencias reguladoras y de los propósitos y principios de las subsidiarias.

Perfil de la compañía

El perfil de una compañía es producto de un análisis interno de la empresa, que determina la capacidad de desempeño basada en recursos disponibles existentes. Describe la cantidad y calidad de recursos financieros, humanos y físicos disponibles. Evalúa las fortalezas y debilidades inherentes a la estructura organizacional y administrativa de la empresa. El perfil contrasta con el éxito histórico de la compañía y los valores tradicionales e intereses de su administración, con la actual habilidad de la empresa en su intento de identificar habilidades futuras del negocio.

Un tipo de análisis que contribuye a desarrollar el perfil empresarial es la matriz de función por área y desarrollo de recursos. Este análisis dará una calificación anual de la empresa y su nivel de compromiso de cada área. Este acercamiento permitirá un rápido cálculo de la inversión total de cada área con el paso del tiempo, de tal forma que permita un mejor entendimiento de la comparación y competitividad de las fortalezas y las debilidades. (Véase Tabla 3.)

Tabla 3. Matriz de desarrollo de recursos y área funcional

Area funcional	Enfasis en desarrollo de recursos	Hace 5 años	Hace 4 años	Hace 3 años	Hace 2 años	Hace 1 años	Este año
R & D e ingeniería	% desarrollo estratégico en dólares						
	Enfoque al esfuerzo						
Manufactura	% desarrollo estratégico en dólares						
	Enfoque al esfuerzo						
Mercadotecnia	% desarrollo estratégico en dólares						
	Enfoque al esfuerzo						
Finanzas	% desarrollo estratégico en dólares						
	Enfoque al esfuerzo						
Administración	% desarrollo estratégico en dólares						
	Enfoque al esfuerzo						

Fuente: William F. Glueck, *Políticas de Negocios y Administración Estratégica* (New York: McGraw-Hill, 1980) p.169.

Ambiente externo

El ambiente externo de una empresa consiste en la suma total de todas condiciones y fuerzas que puedan afectar la opción estratégica de una empresa, pero que generalmente se encuentran bajo control. El modelo de administración estratégica muestra cómo el ambiente externo de una empresa consta de dos segmentos interactivos, el ambiente remoto y la tarea ambiental.

El ambiente remoto consiste en fuerzas y condiciones que se originan mas allá y que generalmente no consideran la operación ambiental inmediata de ninguna empresa ni la información del marco de trabajo general, como: económica, política, social y tecnológica, dentro de la cual operan las organizaciones de la competencia. El incremento inflacionario, las restricciones de importación de materia prima, la migración de la población a diversas áreas geográficas que se atienden y las revolucionarias innovaciones tecnológicas que hacen de los sistemas de producción sorpresivamente obsoletos, son algunos ejemplos.

La tarea ambiental se refiere a las fuerzas y condiciones en situación de competencia operativa, externas a la organización, y que influyen en la selección y obtención de opciones de la combinación objetivo/estrategia. Tales cambios en el ambiente remoto y los cambios en la tarea ambiental son con frecuencia el resultado de acciones estratégicas tomadas por la organización o su competencia, consumidores, usuarios, proveedores y acreedores, o por grupos reguladores. Los cambios en el consumo debido a una gran conciencia de los precios, a la liberación de restricciones de los créditos bancarios locales, un cambio de los administradores en las oficinas regionales de OSHA, o el inicio de una gran barata por parte del competidor, son aspectos que producen un impacto directo o intencional positivo o negativo en la empresa.

Interacción entre el análisis de oportunidad y la toma de decisión en la elección de estrategia

Una valoración simultánea del pronóstico ambiental de la empresa y el perfil de la compañía permitirá determinar el rango de oportunidades interactivas que pudieran resultar atractivas. Estas oportunidades representan las posibles alternativas de inversión. Sin embargo, toda esta lista deberá monitorearse bajo el criterio de la misión de la compañía, antes que las *posibles* o *deseadas* oportunidades aparezcan. El último proceso se llama la toma de decisión en la elección de estrategia. Su propósito es dar la combinación de objetivos de largo plazo y una estrategia mayor, misma que permitirá posicionar, a la empresa dentro del ambiente externo, como un medio para lograr la misión corporativa.

Considere a una empresa cuyos estrategias sientan que dependen de un único grupo de clientes, como ocurre en una tienda de cadena cuyos clientes se encuentran entre los diez y los veinte años de edad. La interacción de oportunidades de la empresa puede incluir la expansión de su línea de productos, aceptar el status quo, o bien, ceder ganancias a la competencia. Mientras se den cualquiera de éstas, la empresa cuya misión sea el crecimiento orientado, las organizaciones autónomas encontrarán deseable sólo las dos primeras oportunidades. En ese caso, las dos opciones debieran ser evaluadas con base al pago y riesgo potencial, compatibilidad con o capacidad de convertirse en una ventaja competitiva, y la seria selección de criterios.

El subproceso mediante el cual se selecciona la estrategia es complicado. La Tabla 4 magnifica la interacción entre el análisis de oportunidades y la toma de decisión en la selección de estrategia. Como se muestra, la toma de decisión en la selección de estrategia contiene el proceso de coincidencia de cada una de las posibles y deseables opciones de oportunidades y su interacción con los objetivos de largo plazo y metas, así como con la mayoría de las prometedoras estrategias mayores. Cada uno de los grupos de alternativas resultantes se evalúa individual y comparativamente para determinar el grupo o grupos esperados con objeto de lograr el cumplimiento, de la mejor manera posible, de la misión corporativa. La evaluación crítica de alternativas en la selección de estrategias, inicialmente considera el desarrollo de criterios de evaluación que servirán de base para la comparación de los diferentes grupos de alternativas. De igual forma, en el caso de cualquier selección, el proceso de la empresa en la selección de la estrategia contiene la evaluación de alternativas, que con poca frecuencia son o no totalmente aceptables. Las alternativas se comparan para determinar cuál opción será la más favorable y con impacto a largo plazo.

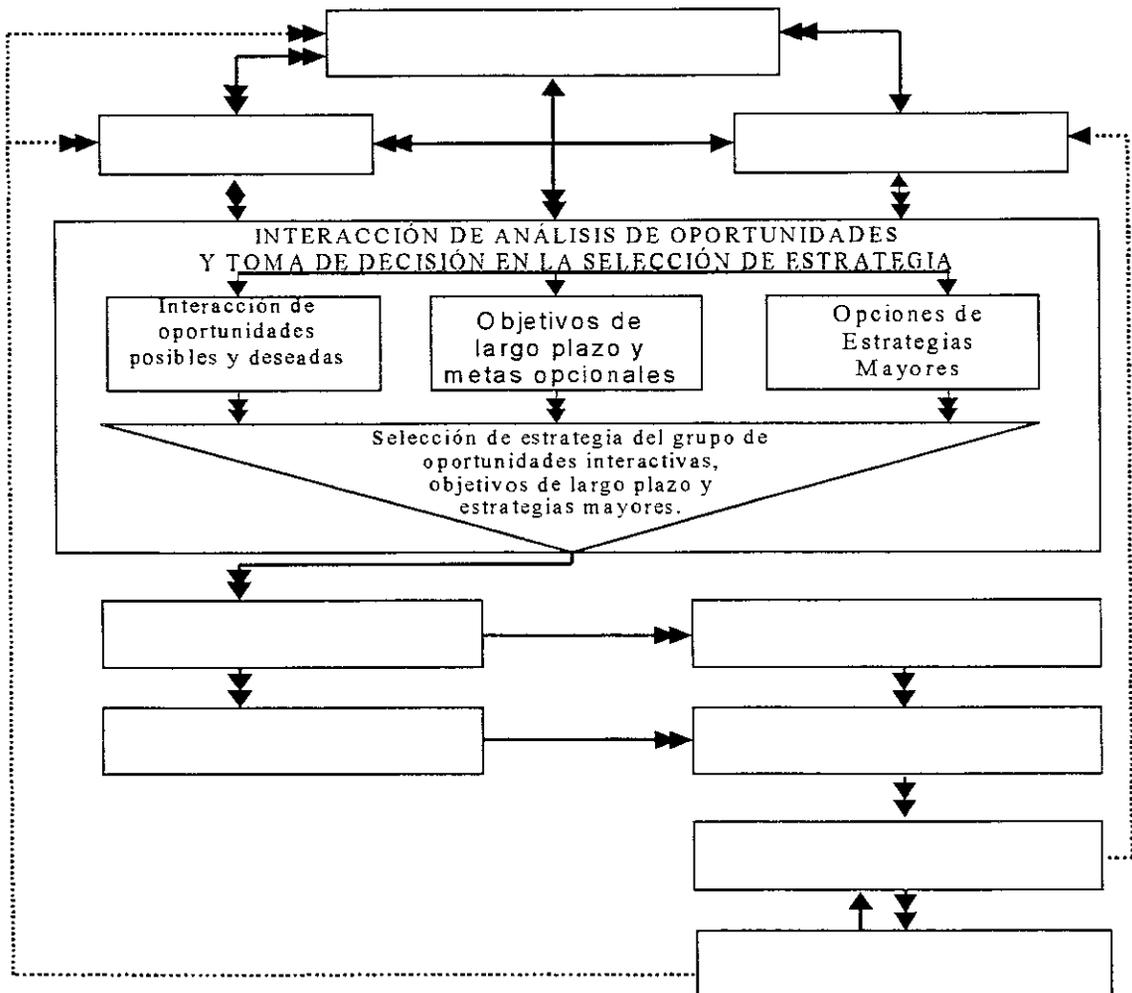
Entre los criterios de evaluación que utilizan ciertas empresas para valorar las alternativas de selección de estrategias, están las actitudes administrativas estratégicas con enfoque de riesgo, flexibilidad, estabilidad,

crecimiento, rentabilidad y diversificación. Otro factor que se incluye en el proceso de toma de decisión es la volatilidad del ambiente externo, las diversas etapas del ciclo de vida del producto a evaluar, el actual nivel de compromiso de la empresa hacia su estructura organizacional, su acceso a los recursos necesarios, su tradicional ventaja competitiva y su reacción potencial a la influencia externa o intereses de grupos internos.

Objetivos de largo plazo

Los resultados que una empresa busca lograr en un periodo de cinco años son conocidos como objetivos a largo plazo. Tales objetivos se desarrollan en alguna o en todas las áreas que se mencionan: rentabilidad, re-inversión, posición competitiva, liderazgo en tecnología, productividad, relación con el personal, responsabilidad pública y desarrollo de recursos humanos. Para incrementar su valor, cada objetivo debe ser motivante, medible, lograble y consistente con los otros objetivos empresariales. Los objetivos señalan lo que se espera al desarrollar una serie de actividades empresariales. Algunos ejemplos de objetivos empresariales incluyen: duplicar las ganancias por acción, en un periodo de cinco años con incrementos entre año y año; avanzar del tercero al segundo lugar en la venta de accesorios eléctricos en Oregon; reducir en un 10% anual a los trabajadores indeseables, durante los próximos cinco años.

**TABLA 4. DETALLE DE COMPONENTES:
INTERACCIÓN DE ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES
Y TOMA DE DECISIÓN EN LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIA**



Estrategia mayor

La comprensión de las acciones mayores del plan general mediante las cuales la compañía pretende lograr sus objetivos de largo plazo dentro de su ambiente dinámico, se llama estrategia mayor. El establecimiento de estos medios señala cómo los objetivos o fines de la actividad empresarial se lograrán. Sin embargo cada estrategia mayor es de hecho un paquete único de estrategias de largo plazo, y se pueden identificar doce acercamientos básicos: estos incluyen diversificación concéntrica o conglomerada, desarrollo de producto y mercado, concentración de las actuales actividades, empresas colectivas, integración horizontal y vertical, innovación, reducción, liquidación y no posesión. El propósito de cualquiera de estas estrategias, grandes o mayores, es guiar hacia la adquisición y colocación de los recursos con el paso del tiempo, por lo general cinco años. Es cierto, que ninguna gran estrategia por sí sola, o aun la combinación de varias, pueden detallar adecuadamente las acciones estratégicas que deberán llevar a cabo las empresas por un periodo tan largo. Sin embargo, el compromiso de la administración estratégica de la empresa, hacia un acercamiento para posicionarse dentro de un mercado competitivo, le dará un punto focal central para la toma de las subsecuentes decisiones.

Objetivos anuales

Los resultados que cualquier organización busca lograr en un periodo de un año, son conocidos como objetivos anuales. Las áreas con objetivos anuales o de corto plazo son parecidas a aquellas con objetivos de largo plazo. La diferencia entre estos dos tipos de objetivos estriba, básicamente, en una mayor especificidad, misma que es posible y necesaria para guiar las estrategias de largo plazo. Por ejemplo, un objetivo de largo plazo sería el incrementar en un 20% el volumen de ventas de la compañía en cinco años; esto, podría traducirse en un objetivo de crecimiento del 4% anual. Este objetivo de corto plazo de expansión de la empresa debe reflejar las actividades de planeación de los principales elementos funcionales y divisionales de la empresa. Del departamento de investigación y de desarrollo se debiera esperar un mayor crecimiento a la línea de producto, durante el primero y cada uno de los siguientes años; el departamento de finanzas podría establecer una serie de objetivos para obtener los \$300,000 necesarios para una inmediata expansión de las instalaciones de producción; y el departamento de mercadotecnia debiera establecer un objetivo para reducir la rotación de los representantes de ventas en un 5% anual.

Estrategias de operación

Dentro del marco de trabajo de una estrategia mayor, se requiere un plan de acción específico e integrador para cada una de las diferentes unidades de la empresa. La mayoría de los administradores estratégicos intentan desarrollar y operar estrategias para cada grupo de objetivos anuales (uno para mercadotecnia, producción, etc.). Las estrategias de operación son definiciones detalladas de los medios que serán utilizados para lograr los objetivos dentro del siguiente año. El proceso presupuestal de la empresa generalmente se coordina con el desarrollo de las estrategias de operación para asegurar la especificidad, práctica y contabilidad del proceso de planeación.

Implementación de estrategias

La implementación involucra actividades administrativas para la adquisición y localización de recursos financieros, conjuntamente con el desarrollo de estructuras y procedimientos requeridos para poder iniciar la operación de la estrategia. Previa a la implementación, las estrategias son solamente ideas. Básicamente, la implementación involucra la asignación de responsabilidades entre los trabajadores, de todas las estrategias o parte de ellas, para lograr el éxito, así como la localización de los recursos requeridos. La implementación significa que las estrategias entren en acción.

Comúnmente se consideran 5 variables como factores críticos en la implementación de la estrategia: tareas, gente, estructura, tecnología y sistemas de recompensa. El éxito de la implementación de estrategias de una empresa requiere que los métodos sean efectivamente diseñados y manejados para lograr una integración eficiente de estos factores. La máxima prioridad de los esfuerzos de la implementación es la sincronización de los recursos dentro del proceso de planeación.

Revisión y evaluación

Una estrategia de implementación requiere ser supervisada para poder determinar hasta que punto se encuentra en el logro de los objetivos. El proceso para la formulación de una estrategia es subjetivo, a pesar de que con frecuencia se realicen esfuerzos para reducir la toma de decisión de los objetivos. La primera prueba de fuego para valorar la estrategia, se presenta justo después de haber comenzado la implementación. Los estrategas deben observar las señales tempranas que se dan como respuesta del mercado a sus estrategias. También deben proveer los medios para la supervisión y control, con el fin de asegurar que su plan estratégico se llevará a cabo como es debido.

A pesar de la reciente revisión y evaluación del proceso estratégico la respuesta del mercado modifica la estrategia; la última y fundamental prueba de una estrategia es probar su habilidad para lograr sus objetivos anuales, objetivos de largo plazo y misión. En el análisis final, se concluye que una organización es exitosa cuando sus estrategias han logrado sus objetivos.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN PROCESO

El modelo de administración estratégica mostrado en la Tabla 1 describe el proceso. El término *proceso* se refiere a un flujo identificable de información a través de la interacción de las diferentes etapas del análisis dirigido hacia el logro de un objetivo. En el proceso de la administración estratégica se evalúa a la luz de los valores y prioridades de los accionistas, el flujo de información de datos históricos, actuales y pronósticos de la empresa, su operación y ambiente. La interacción de las diferentes etapas del proceso son los diez elementos mencionados en la última sección. El objetivo del proceso pertenece a las estrategias de formulación e implementación que resultan de los logros a largo plazo de la misión corporativa y de los logros de corto plazo.

Existen varias implicaciones importantes de la administración estratégica como proceso. Primero, significa que un cambio en cualquiera de los componentes del sistema afectarán a varios o todos los otros componentes. La mayor parte de las flechas del modelo apuntan hacia ambos lados, sugiriendo que el flujo de información o impacto es recíproco entre los elementos. Por ejemplo, las fuerzas del ambiente externo influyen la naturaleza de la misión, misma que los estrategas y accionistas diseñan para la empresa. Recíprocamente, la existencia de la compañía legitima las fuerzas ambientales e implícitamente eleva la competencia desde la operación de la empresa. Un ejemplo de ese tipo de negocio es el que es persuadido, en parte por incentivos gubernamentales, que en su definición de misión debiera incluir un compromiso de energía-eficiencia de productos y, por otro lado, extender su promesa a la investigación y desarrollo de esfuerzos en áreas de fotovoltaje solar. Obviamente, el medio externo ha afectado la definición de la misión de la empresa, y su revisión de misión modifica las condiciones competitivas del ambiente.

Una segunda implicación del proceso de administración estratégica es la secuencia natural de la formulación y evaluación de estrategias. El proceso de administración estratégica comienza con el desarrollo o reevaluación de la misión corporativa. Este paso está asociado con, y en esencia seguido por, el desarrollo simultáneo del perfil de una compañía y la evaluación del ambiente externo. Entonces, se continúa con la toma de decisión de la selección de estrategia (misma que resulta de la definición de objetivos de largo plazo y el diseño de la estrategia mayor), definición de objetivos de corto plazo, diseño de estrategias de operación, implementación de estrategias y revisión y evaluación. La aparente rigidez del proceso requiere templanza mediante dos calificaciones:

- La necesidad de la revaloración de la postura estratégica de una empresa sobre cualquiera de los factores que afectan o determinan el desempeño de la misma. El ingreso al mercado de un nuevo gran competidor, el fallecimiento de un prominente miembro del Consejo, el reemplazo del jefe ejecutivo o el giro de la empresa como respuesta del mercado, son algunos de los miles de cambios que pueden provocar la necesidad de revalorar el plan estratégico de la empresa. Sin embargo, sin importar dónde se inicie la revaloración, el proceso de administración estratégica comienza con la definición de la misión.
- No necesariamente cada uno de los elementos del proceso de administración estratégica requiere la misma atención en cada una de las actividades de planeación que se lleven a cabo. Las empresas con un ambiente en extremo estable podrán darse cuenta que, con una profunda evaluación, no se requieren períodos de cinco años. Con frecuencia muchas empresas están satisfechas con la definición de misión inicial, aun después de décadas de operación, y requieren un mínimo de tiempo para dirigir este factor. Por otro lado, a pesar de que el proceso de planeación estratégica se elabora sobre la base de cinco años, la actualización de objetivos y estrategias debiera ser anual. Actualmente no es tan necesaria una rigurosa revaloración de las etapas iniciales del proceso.

Una tercera implicación del proceso de administración estratégica es la necesidad de retro-alimentación, tanto para la implementación, revisión y evaluación de los componentes de las etapas iniciales del proceso. Retro-alimentación puede definirse como los resultados posteriores a la implementación de la estrategia y que son recibidos como información que incrementa las decisiones futuras dentro del proceso de administración estratégica. Como se muestra en la Tabla 1, es importante que los estrategas valoren el impacto de las estrategias implementadas en su ambiente externo para que la planeación futura refleje cualquier cambio que se haya provocado por sus acciones. También deberá medirse y analizarse el impacto para poder realizar las posibles modificaciones a la misión corporativa.

La cuarta y última implicación del proceso de administración estratégica es la necesidad de verlo como un sistema dinámico. *Dinámico* es un término utilizado para describir los cambios constantes de las condiciones que afectan la interacción e interdependencia de las actividades estratégicas. Los administradores necesitan considerar que los elementos del proceso estratégico están en constante movimiento. Deben recordar que la planeación formal “congeló” las condiciones de cambio y las fuerzas del ambiente interno y externo de la empresa, de igual forma que una fotografía congela el movimiento de un nadador. En la actualidad los cambios son continuos y el proceso de la planeación estratégica dinámico, y deben ser supervisados constantemente para detectar cambios significativos en cualquiera de sus elementos, como precaución realista para no implementar estrategias que puedan resultar obsoletas.

LIMITACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO

Es importante comprender que las limitaciones de modelos como el de administración estratégica no disminuyen el impacto con una simple mirada a las debilidades. El conocimiento de cómo deben ser utilizados los modelos ayudará a asegurar la efectividad de la administración estratégica. En esta sección se hará hincapié en tres puntos: la mayoría de los modelos son holísticos, descriptivos y apolíticos.

Los más prominentes modelos de administración estratégica son “holísticos”. Esto quiere decir que los usuarios de estos modelos creen que la planeación estratégica debiera iniciarse por el más alto directivo de la empresa. Dada la amplia perspectiva de estos ejecutivos el proceso estratégico va de lo general a lo específico. En el proceso de administración estratégica primero se estudia al negocio como un todo dentro del contexto de su ambiente externo, después las funciones individuales o divisiones, y eventualmente las operaciones específicas.

Algunos investigadores sostienen que en determinadas circunstancias el acercamiento holístico es inferior al acercamiento táctico en la planeación estratégica. Con el acercamiento táctico los estrategas estudian a la empresa a través de su potencial. Así tendrán una visión operativa de las fortalezas y debilidades de la empresa y los administradores una evaluación de la compatibilidad de su empresa con el ambiente externo.

El riesgo al utilizar el acercamiento holístico, que está implícito en modelos como el presentado en este escrito, es que los ejecutivos pudieran no ser realistas en su planeación dada la tendencia potencial a minimizar las dificultades de la implementación del plan. Así, con un punto de vista fuertemente operacional el acercamiento holístico puede llevar a los administradores a desvirtuar los detalles que, eventualmente, pueden ser críticos al poner en operación las estrategias empresariales.

El acercamiento táctico presenta mayores riesgos a los estrategas. Primero, el acercamiento táctico tiende a crear inflexibilidad en la planeación. Los administradores corren riesgo al dar una mayor prioridad a los detalles operacionales y pueden exagerar la extensión a la que la empresa está comprometida en un status quo. Es difícil imaginar una nueva interacción de oportunidades cuando las actividades de planeación inicial se estrechan en los asuntos operacionales. Segundo, la integración de actividades de planeación resultan más difíciles con el acercamiento táctico. La carencia de algún tipo de marco de trabajo para la planeación, que es característico en el método holístico, con frecuencia da una desunión en las fases iniciales de la planeación, conducentes a complicaciones en el desarrollo de un plan estratégico unificado. Tercero, y más peligroso, el acercamiento táctico se concentra más en el presente que en el futuro de la empresa, como lo hace la planeación estratégica. El énfasis es con frecuencia en la mejora de habilidades actuales para satisfacción histórica más que para anticiparse a las necesidades.

En un análisis final, parece ser que el acercamiento holístico es superior a las alternativas tácticas, sin embargo, quien utiliza el modelo holístico debe estar alerta a los puntos débiles de la planeación y vigilar su desarrollo. Específicamente, quienes usan el método holístico se retan, a ellos mismos, constantemente sobre temas relacionados con el acopio de información y las fases de implementación de las actividades estratégicas de su empresa. En este contexto, es importante recordar que a pesar de que los administradores de nivel medio y bajo con frecuencia votan en el proceso de selección de estrategia, son la fuente principal de la información operativa sobre la cual se basan en su mayoría las decisiones. Los consejos y críticas de los administradores debieran verse y considerarse cuidadosamente en todas las fases del proceso de administración estratégica.

Un segundo tema de gran importancia en el uso del modelo de administración estratégica es que son analíticos o descriptivos más que preceptivos por naturaleza. Los modelos, generalmente, o sugieren un marco de trabajo conceptual para la evaluación de situaciones estratégicas o describen en un sentido muy amplio un acercamiento, que actualmente es utilizado por las empresas en la conducción de sus actividades estratégicas. Sin embargo, a pesar de existir evidencia sobre empresas que utilizan una planeación estratégica formal, todas las empresas estudiadas han utilizado algún otro tipo de modelo de planeación. No existe "el mejor modelo holístico" y ningún modelo debiera verse como la prescripción de la planeación estratégica. Al usar el modelo de administración Estratégica o cualquier otro modelo, es importante recordar que los constructores de los modelos recomiendan un acercamiento general, que consideran básico para la planeación estratégica, y no un modelo que con certeza guíe a los mejores resultados. Es importante que los usuarios de tales modelos estén continuamente alertas a la necesidad de eventuales modificaciones o supresiones a las actividades de planeación. Los modelos de administración estratégica serán de gran valor si se les da el tratamiento de líneas generales, sobre las cuales los estrategas deberán construir sistemas individualizados de planeación.

La tercera gran limitación de estos modelos es su constitución apolítica. Una nueva planeación podría equivocarse al percibir al proceso de administración estratégica como desprovisto de una evaluación subjetiva, interpretaciones tendenciosas, errores humanos, auto-votación de administradores, toma de decisiones intuitivas, favoritismo y otras formas de actividad política. Pero la realidad es que los expertos en planeación estratégica

consideran todo lo contrario. La planeación estratégica es una actividad conductual y, como tal, es vulnerable a los errores de los procesadores. Es un proceso administrativo donde la gente involucrada en cada una de las fases de formulación e implementación estratégica debe tener habilidades de organización, liderazgo de planeación y control. La limitante de los modelos de planeación-administración estratégica es que ignoran por completo cualquier consideración política y el principal motivo de esta omisión intencional es que los administradores no pueden ordenarse la racionalidad, objetividad y altruismo. Los modelos, dan por hecho, que los estrategas son administradores con habilidades y sensibles en los asuntos relacionados con la gente que surgen constantemente en cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica.

Debido a la inmensa cantidad de variaciones en las actividades políticas que se pueden presentar durante el proceso estratégico, es preferible no incluirlo como un elemento del modelo. Sin embargo los efectos de la actividad política en el proceso de planeación son críticos para el funcionamiento efectivo y son determinantes en la composición final de la planeación. Los estrategas atentos a los eventos políticos y hábiles en el manejo de los inevitables sucesos humanos, podrán vencer las limitantes de los modelos apolíticos.

CONCLUSIÓN

El proceso de administración estratégica puede verse en este momento como la representación de integración lógica y de extensión determinada de los sistemas de planeación. La tarea a la que se enfrentan los usuarios potenciales es la revisión, más que la sustitución, de su actual acercamiento. Los ajustes para la mayoría de las empresas, se centra en el proceso utilizado para la planeación, más que en el contenido de información requerida para diseñar y poner en operación el plan. Esto se debe a que las mayores diferencias entre el proceso tradicional y la administración estratégica son mínimas en términos de lo *que* ingresa y, mayores en términos de *cómo* lo que ingresa debiera priorizarse e integrarse a la planeación de la empresa y a los esfuerzos de implementación.

Mientras que el proceso de administración estratégica no esté fuera de sus límites, ofrecerá un acercamiento prometedor cuyas propuestas hayan experimentado éxito en el posicionamiento de empresas rentables dentro de un creciente ambiente de turbulencia.

Lectura 2

Byars, Lloyd L. «El proceso de la administración estratégica: Un modelo y terminología» en *Managerial Planning* 32, No. 6 (1984), pp. 38-94 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Resumen

Debido a que existe diversidad de significados para los términos usados en la planeación estratégica, en este artículo se presenta un modelo de análisis del proceso gerencia de planeación estratégica así como la definición de los términos utilizados en la descripción del proceso mencionado.

Lectura 2

*El proceso de la administración estratégica: Un modelo y terminología **

Para describir el proceso de la administración estratégica se han utilizado diversos términos y expresiones. Con frecuencia estos términos tienen varios significados e interpretaciones dependiendo del autor y de la fuente. Por ejemplo, algunos términos se utilizan indistintamente como administración estratégica, estrategia o formulación de políticas, planeación a largo plazo de políticas empresariales. El propósito de este artículo es presentar un modelo para analizar el proceso de la administración estratégica y proponer definiciones para los términos y expresiones utilizadas en la descripción del proceso de la administración estratégica.

La administración estratégica se relaciona con las decisiones por tomar e implementar sobre la dirección futura de la organización. La administración estratégica podría dividirse básicamente en dos fases: planeación estratégica e implementación estratégica.

La planeación estratégica tiene que ver con tomar decisiones con respecto a:

1. Determinar la misión de la organización.
2. Formular políticas que orienten a la organización en el establecimiento de sus objetivos, eligiendo estrategias e implementando esas estrategias elegidas.
3. Establecer objetivos de corto y largo plazo para lograr la misión organizacional.
4. Determinar la estrategia adecuada para el logro de los objetivos organizacionales.

La implementación estratégica tiene que ver con tomar decisiones con respecto a:

1. Desarrollo de una estructura organizacional para lograr la estrategia.
2. Asegurar la realización de las actividades requeridas para cumplir con la estrategia.
3. Monitorear la efectividad de la estrategia en el logro de los objetivos organizacionales.

La Tabla 1 señala los pasos del proceso de la administración estratégica. Los pasos señalados se muestran separada y consecutivamente, sin embargo, es importante considerar que existe cierto empalme entre estos pasos. De igual forma, las políticas se pueden involucrar simultáneamente con los objetivos del proceso. Adicionalmente, debe presentarse una considerable retroalimentación durante el proceso de administración estratégica. Para ilustrar lo anterior, suponga que una estrategia en particular no ha logrado alcanzar los objetivos de la organización.

* Byars, Lloyd L. «El proceso de la administración estratégica: Un modelo y terminología» en *Managerial Planning* 32, No. 6 (1984), pp. 38-94 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Entre otros motivos, pudo ser el resultado de haber establecido objetivos poco realistas o haber seleccionado una estrategia incorrecta. Dada su interdependencia, todos los pasos del proceso de administración estratégica deberán ser examinados cuando la estrategia falle. De igual forma deberán analizarse cuando la estrategia sea satisfactoria con el fin de asegurar el éxito futuro.

Definiendo la misión organizacional

Una misión organizacional incluye tanto la filosofía organizacional como el propósito. La filosofía organizacional establece el valor, creencias y línea en que la organización conducirá su negocio. La importancia de contar con una filosofía organizacional fue establecida por Thomas J. Watson, Jr., presidente del Consejo de IBM, y dice:

Esta es mi tesis: Firmemente creo que para que cualquier organización sobreviva y logre el éxito, debe contar con una serie de creencias sobre las cuales base las premisas de sus políticas y acciones.

Siguiente, creo que el único y más importante factor para el éxito corporativo es la firme adhesión a sus creencias.

Y finalmente, creo que para que una organización enfrente los retos de un mundo cambiante, deberá estar preparada para realizar cualquier cambio en su interior, a excepción de sus creencias, conforme crece en su vida corporativa¹.

Watson describió como filosofía de IBM la siguiente:

1. *Respeto por el individuo.* Este es un concepto sencillo, pero para IBM ocupa un papel preponderante dentro de su administración. Nuestros esfuerzos se encaminan más hacia esto que hacia cualquier otro aspecto.
2. Queremos ser la compañía mundial que da el mejor servicio al cliente.
3. Creemos que una organización debe perseguir todas sus tareas con la idea de que estas se puedan cumplir dentro de una "moda superior"².

Frank Cary, Presidente del Consejo de IBM, señala: "...hemos cambiado nuestra tecnología, cambiado nuestra organización, cambiado nuestro mercado y técnicas de producción en varias ocasiones, y esperamos seguir cambiando. Sin embargo, a través de todos estos cambios, han permanecido estas tres creencias básicas. Nosotros dirigimos nuestro camino por esas estrellas..."³.

El propósito organizacional define la actividad que presenta la organización o que pretende presentar y el tipo de organización que es o que pretende ser. El establecimiento del propósito organizacional es crucial, ya que sin una definición concreta del propósito, es virtualmente imposible desarrollar objetivos y estrategias claros. Más aun, el propósito de la organización debe definirse no sólo a su inicio, sino redefinirse con regularidad durante los tiempos difíciles y de éxito.

Un ejemplo de lo anterior: una compañía ferrocarrilera definió que su propósito sería desarrollar su posición como empresa dentro del negocio de la transportación, más que limitarse al negocio de los ferrocarriles; de no haber sido así, quizá no estarían hoy en la situación económica en la que se encuentran. De hecho, la compañía Southern Railway ha definido que su propósito corporativo es el servicio de transportación, y hoy es una de las empresas con las mayores ganancias por acción de entre las compañías de la industria ferrocarrilera. La Southern ha logrado una posición a través de cuidadosas adquisiciones de otros ferrocarriles y ha mantenido su propósito inicial de proporcionar servicios de transporte útiles a sus clientes.

Robert Townsend señaló como propósito de Avis Rent-a-car como: Queremos ser la compañía de más rápido crecimiento con los mayores márgenes de ganancia en el negocio de renta de vehículos⁴, sin conductor. Observe

que este propósito define el negocio de Avis y limitará la posible adquisición de moteles, líneas aéreas y agencias de viajes.

Cuando John D. Rockefeller concibió la idea de Standard Oil Trust, su propósito fue desarrollar un monopolio en el negocio de la refinería de aceite. Rockefeller se dosificó para lograr su mayor propósito, utilizando cualquier método que pudiera sacar a sus competidores. Por supuesto, sus acciones y las acciones de otros con propósitos y métodos similares contribuyeron a la fundación de la Sherman Anti-Trust de 1980.

Sobre el propósito de una organización definido por sus clientes, Peter Drucker señaló:

Lo primero es saber cuál es el negocio. Su propósito debe ser externo del propio negocio. De hecho, debe recaer en la sociedad, ya que las empresas son organismos sociales. Sólo hay una definición para el propósito del negocio: crear clientes⁵.

Así, para definir el propósito de una organización, se inicia definiendo a sus clientes actuales y potenciales. Las preguntas que habrá que contestar para definir a los clientes actuales son:

- 1) ¿Quién es el cliente?
 - a) ¿Dónde se ubica el cliente?
 - b) ¿Cómo compra el cliente?
 - c) ¿Cómo se puede llegar al cliente?
- 2) ¿Qué es lo que compra el cliente?
- 3) ¿Qué es lo que el cliente considera valor? (por ejemplo, ¿qué es lo que el cliente busca cuando compra el producto?)⁶

Para definir a los clientes potenciales de la organización, se requiere contestar las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las tendencias del mercado y cuál es el mercado potencial?
- 2) ¿Cuáles son los cambios que pueden ocurrir en la estructura del mercado como resultado del desarrollo económico, cambios en estilos, modas o movimientos de la competencia?
- 3) ¿Qué innovaciones alterarían los hábitos de compra del cliente?
- 4) ¿Cuáles son las necesidades actuales del cliente, que no se han podido adecuar por la no disponibilidad de servicios y productos?⁷

Una última pregunta que requiere contestarse es el propósito de la organización. ¿La organización se encuentra en el negocio correcto, o debería cambiar de negocio?⁸

La respuesta a muchas de estas preguntas pueden observarse en los razonamientos dados por Philip Morris al adquirir la compañía Miller Brewing.

Inevitablemente (Philip Morris) nuestro negocio doméstico de cigarros se elevará conforme incrementemos nuestra participación en el mercado y el crecimiento del consumo se estabilice en alrededor del uno o dos por ciento anual. Nuestra liquidez se incrementará dramáticamente con el tiempo y requerimos un negocio en crecimiento en el cual podamos invertir nuestro dinero (sin embargo) es difícil encontrar otro negocio tan bueno como éste.... Quizá sea la cerveza quien se aproxime un poco más a nuestras habilidades, en relación a oportunidad de mercado.

Ambos son de bajo costo, productos placenteros hechos de materia prima agrícola que se procesa y empaqueta con maquinaria de alta velocidad. Ambas se publicitan

de igual forma y se vende a clientes comunes a través de similares canales de distribución. Los bebedores de cerveza y los fumadores de cigarros son con frecuencia la misma persona⁹.

En organizaciones pequeñas, el dueño o el jefe ejecutivo, con frecuencia determinan la misión de la organización sin consultar con otros. En otras organizaciones el fundador del negocio establece la misión, misma que se mantiene durante toda la vida de la organización. Por ejemplo, Thomas Watson de IBM y James Lincoln de Lincoln Electric establecieron misiones para sus organizaciones que aún persisten. Algunos jefes ejecutivos con fuerte carácter o personalidad influyen en su misión organizacional.

Sin embargo, es un proceso común el que en muchas grandes organizaciones se lleve a cabo la consulta y participación de un gran número de directores con el fin de formular la filosofía y el propósito. Por ejemplo, James McFarland, al poco tiempo de haber sido designado jefe ejecutivo de General Mills, señaló lo siguiente:

Yo me preguntaba, ¿qué se espera de mí como jefe ejecutivo?. Decidí que mi papel era el hacer crecer a General Mills, de ser una buena compañía a ser una gran compañía. Sin embargo, me di cuenta que se requiere un punto de vista colectivo para hacer una gran compañía. Consecuentemente, reunimos a treinta y cinco personas de alto nivel durante tres días con el fin de decidir qué es lo que se requirió para cambiar de "buena" a "grandiosa". Trabajando en grupos de seis a ocho, definimos las características de una gran compañía desde diversos puntos de vista, nuestro objetivo y cómo podríamos llegar a ellos¹⁰.

Idealmente la filosofía organizacional no debería cambiar. Sin embargo, el propósito organizacional debiera ser analizado periódicamente para determinar si se requieren cambios. Cambios en la posición competitiva, cambios en el personal administrativo de alto nivel, nueva tecnología, cambios en la disponibilidad e incremento de costos en la disponibilidad de recursos, cambios demográficos, cambios en las regulaciones gubernamentales y cambios en la demanda del consumidor que puede traducirse en la necesidad de cambiar el propósito de la organización.

Los cambios en el propósito de la organización pueden llevar a cambios mayores en la operación organizacional. Un estudio que entrevistó a 100 administradores de alto nivel de diez compañías durante un periodo de varios años, mostró que la necesidad de cambio del propósito corporativo se reconoce e implementa¹¹. Primero, la necesidad de cambio, con frecuencia es sentida por los administradores de alto nivel en términos indefinidos y de vaguedad (por ejemplo, cuando las cosas parecen no andar bien). La reducción en las ganancias o en la participación de mercado con frecuencia sirve como señal de la necesidad de reexaminar el propósito organizacional.

En muchas ocasiones la necesidad de cambio se destaca cuando se ha contratado a un grupo de estudio, staff o consultores que analizan problemas, opciones, contingencias y oportunidades basadas en la necesidad. Cuando se da la necesidad de cambio, generalmente, se desarrolla por discusiones no estructuradas y sondeo de posiciones de administradores de alto nivel. Un comité adecuado que formule una posición sobre el propósito del cambio y mediante expedientes de los jefes ejecutivos, ya sea verbal o por escrito, sobre la posición de cambio de la empresa puede aclarar esto. Todo el proceso para la formulación del propósito es un "arte delicado, que requiere una sutil visión del balance, relación entre empresarios y políticas"¹².

Formulación de políticas

Las políticas se definen como guías generales de acción que limitan el marco dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implementan las estrategias. Las políticas deben fluir de manera lógica dentro de la filosofía organizacional. Por ejemplo, tras de escribir la filosofía de IBM Thomas Watson, señaló sólo una de las políticas corporativas de IBM como:

Política de puertas abiertas. Cada trabajador tiene el derecho de platicar con quien desee, incluyendo a los miembros de la alta gerencia sobre problemas o asuntos que consideren importantes sobre las acciones y decisiones administrativas¹³.

Existen algunos factores que influyen en la formulación de políticas. Un factor importante ha sido el gobierno federal, estatal y local. El gobierno regula las organizaciones en ciertos ámbitos de competencia (monopolio), estándares de producción (seguridad y calidad), precio (utilidad), prácticas contratadas, derechos civiles, condiciones de trabajo (OSHA), salarios (mínimo de salarios), prácticas de contabilidad (regulación de impuestos), y aseguramiento de inventarios (SEC), las políticas deben desarrollarse con el fin de guiar a los trabajadores de la organización hacia cada una de estas regulaciones. Por ejemplo, como resultado de una regulación gubernamental, muchas organizaciones han desarrollado definiciones de políticas que declaran la oposición organizacional a cualquier forma de discriminación.

Las políticas de los competidores también influyen en las políticas organizacionales. Esto es en especial verdadero en lo que se refiere a políticas de personal tales como: salarios, beneficios y condiciones de trabajo para los empleados.

Una consideración en extremo importante durante la formulación de políticas, es que ellas deben facilitar el cumplimiento satisfactorio de los objetivos organizacionales y de la implementación de estrategias. Con frecuencia, las políticas surgen de la historia, de la tradición o de eventos recientes. Los cambios en las condiciones ambientales y los cambios de los objetivos organizacionales ponen en funcionamiento una evaluación de las políticas organizacionales para verificar si aún son apropiadas o requieren algún cambio.

Objetivos de corto y largo plazo

Los objetivos de largo plazo especifican los resultados que se desean para lograr el propósito organizacional y en términos generales se extiende más allá del actual año fiscal de la organización. No son vagos ni abstractos, sino específicos, concretos y los resultados medibles deben lograrse para que la organización tenga éxito en el logro de su misión.

Los objetivos organizacionales dependen del tipo de organización y de su misión. Sin embargo, los objetivos pueden variar ampliamente de organización a organización, normalmente se pueden clasificar como sigue: 1) ganancia-habilidad, 2) servicio al cliente, clientes y otros aspectos, 3) necesidades y bienestar del trabajador y 4) responsabilidad social. Los siguientes puntos nos dan áreas potenciales para el establecimientos de objetivos de largo plazo en la mayoría de las organizaciones¹⁴.

1) *Utilidad*. Se refiere a ganancia, reinversión, participación. Ejemplo: incrementar la reinversión al 15% después de impuestos dentro de cuatro años. Incrementar las ganancias a quince millones en un periodo de tres años.

2) *Mercados*. Es la participación de mercado o dólar o un volumen de venta. Ejemplos: incrementar las ventas comerciales a un 85% del total de las ventas y reducir las ventas militares en un 15% del total de las ventas, en un periodo de tres años. Incrementar el número de unidades de producción vendidas por 500 000 unidades en cuatro años.

3) *Productividad*. Son los ingresos-egresos por unidades de producción y otros. Ejemplo: incrementar el número de unidades producidas por trabajador en un 10% durante la jornada de ocho horas por los próximos tres años.

4) *Producto*. Son las ventas y utilidades por línea de producto o producto, fechas establecidas para desarrollo de nuevos productos y otros. Ejemplo: desfasar un producto con el mínimo margen de ganancia en los próximos dos años.

5) *Recursos Financieros*. Es la estructura de capital, nuevos temas del mercado común, liquidez, capital de trabajo, pago de dividendos y periodos de pagos. Ejemplo: incrementar el capital de trabajo a diez millones dentro de cinco años. Reducir la deuda a largo plazo a ocho millones dentro de tres años.

6) *Recursos Físicos*. Es el número de metros cuadrados, costos compuestos, unidad de producción y otras medidas. Ejemplo: incrementar la capacidad de almacenamiento en quince millones de unidades en los próximos diez años.

7) *Investigación e Innovación*. La cantidad de dinero gastada y otros. Ejemplo: desarrollar maquinaria de precio medio, con una emisión de un índice de menos del 10% en un periodo de cinco años a un costo que no exceda los tres millones.

8) *Estructura Organizacional y Actividades*. Son los cambios y proyectos que deban hacerse. Ejemplo: establecer una estructura organizacional descentralizada en tres años.

9) *Recursos Humanos*. Es el índice de ausentismo, retrasos, rechazos e incapacidades. También puede expresarse en números de personas con necesidades de capacitación o número de cursos de capacitación que deben darse. Ejemplo: reducir el ausentismo en un 8% en los próximos tres años. Llevar a cabo un programa de 40 horas de desarrollo de supervisión a 300 supervisores a un costo que no exceda los 400 dólares por participante en los próximos cuatro años.

10) *Servicio al Cliente*. Son los tiempos de entrega, quejas de clientes y otros. Ejemplo: reducir las quejas de los clientes en un 40% en los próximos tres años.

11) *Responsabilidad Social*. Es el tipo de actividad, número de días de servicio o contribuciones económicas. Ejemplo: incrementar la contribución a United Way en un 30% en los próximos tres años.

No todas las organizaciones tienen objetivos en todas estas áreas. Organizaciones religiosas y no lucrativas requieren, por obviedad, objetivos diferentes a los de las organizaciones privadas. Generalmente los objetivos de largo plazo se definen por cada área, cuya actuación o resultados influyan directamente en la supervivencia y prosperidad de la organización¹⁵.

Los objetivos de largo plazo deben apoyar y no entrar en conflicto con la misión organizacional. Deben ser claros, concisos y cuantificables, de ser posible, y deben ser muy detallados para que el personal pueda comprender claramente qué es lo que quiere lograr la organización. Deberán contener todas las unidades y áreas significativas de la organización y no concentrarse en una sola área. Los objetivos, para cada una de las diferentes áreas de la organización, sirven para verificarse uno a otro pero deben ser consistentes con cada uno. Finalmente los objetivos deben ser dinámicos, por ello se requiere su reevaluación acorde a las condiciones de cambio.

Los objetivos de corto plazo tienen tiempo limitado, normalmente menor a un año, y se utilizan como medio para lograr los objetivos a largo plazo de la organización. Los objetivos a corto plazo deben derivarse de la profunda evaluación de los objetivos organizacionales de largo plazo. Esa evaluación dará como resultado una lista de prioridades. Cuando esas prioridades hayan sido determinadas, se podrán establecer los objetivos de corto plazo para lograr cumplir los objetivos de largo plazo.

Los objetivos de corto y largo plazo de los departamentos, unidades y sub-unidades de una organización se basan en los objetivos de corto y largo plazo de la organización en su totalidad. Los objetivos mencionados, a cualquier nivel dentro de la organización, deben estar coordinados con y subordinados a los objetivos de corto y largo plazo del siguiente nivel superior. Un sistema como el descrito, asegura la consistencia de todos los objetivos y la no existencia de choque entre cada uno de ellos.

Algunas ejemplos de definiciones meta son:

1. Incrementar la ganancia en un 5% durante el próximo año.
2. Abrir una oficina distrital en Dallas, Texas durante el tercer cuarto de este año.
3. Incrementar el número de feligreses de nuestra iglesia en un 10% en este año.
4. Abrir diez nuevas tiendas durante el próximo año

Ambos objetivos, el de corto y largo plazo, *sirven* para dar dirección a la organización en el logro de su misión.

ESTRATEGIA

La palabra *estrategia* se deriva de la palabra griega *strategos*, que significa general. En esa época, literalmente, *estrategia* se refería al arte y la ciencia en la dirección de las fuerzas militares. Hoy en día, el término *estrategia* se utiliza en los negocios para describir el cómo hará una organización para alcanzar sus objetivos y misión. La mayor parte de las organizaciones cuentan con varias opciones para el cumplimiento de sus objetivos y misión. La *estrategia* se refiere con la decisión de la opción que se utilizará. La *estrategia* incluye la determinación y evaluación de los patrones de alternativas para lograr los objetivos y misión de la organización y, eventualmente, la elección de la alternativa que será adoptada.

INTEGRACIÓN DE LA MISIÓN, POLÍTICAS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

La definición de la misión, políticas, objetivos y estrategias organizacionales no son componentes exclusivos del proceso de planeación estratégica. Más bien son interdependientes e inseparables. Uno no puede hablar sobre el logro de objetivos sin el conocimientos de las políticas que deben seguirse. De igual forma, una estrategia no puede determinarse sin antes conocer los objetivos que se persiguen y las políticas a seguir. Más aun, la implementación de la estrategia impacta al proceso de planeación estratégica. En la tabla 1 se muestra todo el proceso de administración estratégica como una serie de pasos secuenciales, que deben ser considerados únicamente como un método para el análisis de todo el proceso y no como un proceso de paso por paso que deba tener un seguimiento secuencial. Dado que en este artículo se mencionan varios términos, en la Tabla 2 se da su definición. Esperamos que este artículo haya dado una visión para la resolución de varios problemas de definición para el estudio y análisis del proceso de administración estratégica.

TABLA 2.

Definición de Términos

Objetivo de largo plazo especifica los resultados deseados en la misión organizacional y generalmente van mas allá del actual año fiscal de la organización.

Objetivo de corto plazo es la ejecución señalada, generalmente con menos de un año de duración y debe ser utilizado mediante la administración para lograr los objetivos de largo plazo

Administración estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre la dirección futura de la organización y la implementación de esas decisiones. Se compone de fases fases y la implementación estratégica.

Planeación estratégica se refiere a la toma de decisiones para determinar la misión organizacional, formulación de políticas, establecimiento de objetivos y determinación de las estrategias que se usarán para lograr los objetivos organizacionales.

Implementación estratégica se refiere a la toma de decisiones con el fin de desarrollar una estructura organizacional para cumplir las estrategias, personalizar la estructura, proporcionar liderazgo y motivación al personal y monitoreo de la efectividad de la estrategia para el logro de los objetivos organizacionales.

Misión organizacional tiene que ver con la definición de la filosofía organizacional y su propósito.

Filosofía organizacional establece los valores, creencias y formas de comportamiento sobre las cuales girará la conducta de la empresa.

Propósito organizacional define las actividades que la organización realiza o pretende realizar y el tipo de organización que es o pretende ser.

Estrategia describe como una organización pretende lograr sus objetivos y misión. Incluye la determinación y evaluación de los patrones alternos para cumplir los objetivos y misión de la organización y eventualmente, la selección de la alternativa que será adoptada.

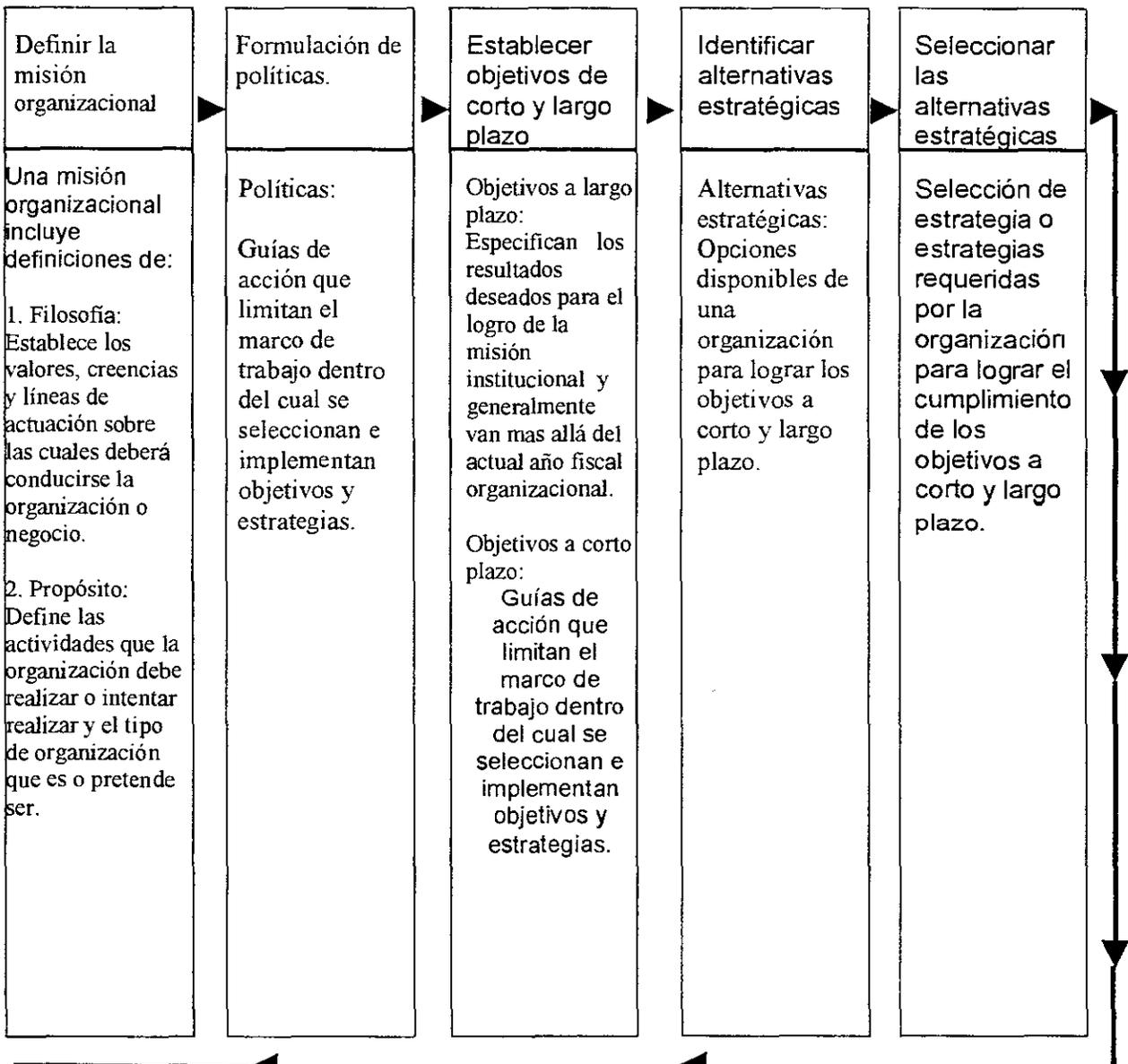
Políticas son amplias, líneas generales de acción que delimitan el marco de trabajo dentro del cual se establecen los objetivos y estrategias seleccionadas e implementadas.

NOTES:

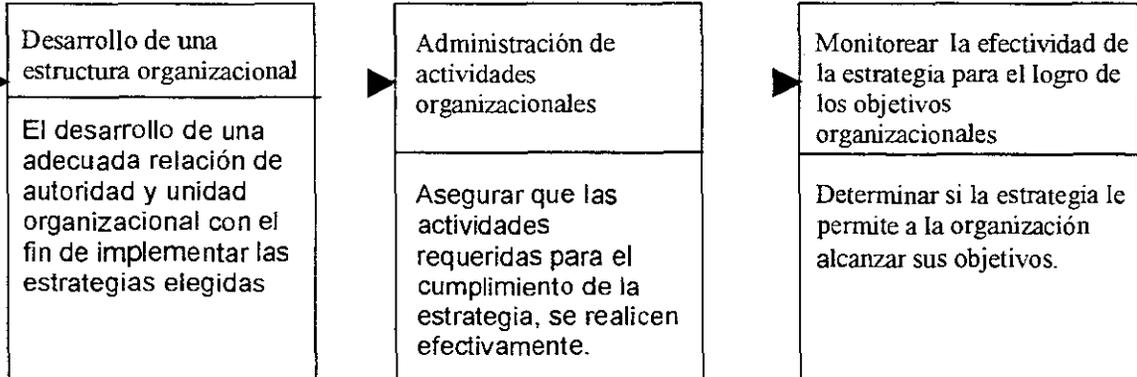
1. Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs* (New York: McGraw- Hill Book Company, 1963), p. 5.
2. *Ibid.* pp. 13,29,34.
3. Frank T. Cary, "The Remarkings of American Business leadership," *Think Magazine*, vol. 47, no. 6 November/December 1981), p. 24.
4. Robert Townsend, *Up the Organization* New York: Alfred A. Knopf, 1970p. 129.
5. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row Publishers, 1974), p.61.
6. Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, Publishers, 1954, PP. 52-54
7. *Ibid.*, p. 56
8. *Ibid.*, p. 57
9. Financial statements and public statements by executives of Philip Morris.
10. James B. Quinn, strategic Goals: Process and Politics, *Sloan Management Review*, vol. 19, no. 1. (Fall 1977), p. 22.
11. *Ibid* Pp. 34-36.
12. *Ibid.*, p. 36.
13. *Watson, A Business and Its Beliefs*, p. 1-21.
14. Anthony Raja, *Managing by Objectives* (Glenview, III: Scott, Foresman and Company, 1974), p. 38.
15. Drucker, *Management: Tasks, Responsibility, Practices*, p. 100.

TABLA 1. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA



Tema 2

Diagnóstico FODA



Objetivo

Identificar los elementos básicos para el análisis de situación, así como aplicar el diagnóstico FODA en el centro de trabajo.

Lectura 3

Steiner, George A. (1983) «El análisis de la situación» *op cit.*

Resumen

La evaluación del desempeño pasado como también de factores ambientales presentes y futuros (internos y externos) representa un paso importante en el proceso de planeación, el cual puede realizarse por los directivos que efectúan sus propias evaluaciones individuales sin un proceso formal. Sin embargo, sus observaciones pueden reforzarse con la formalización del análisis de situación.

No existe un formato patrón para este análisis de situación; variará de empresa a empresa.

El análisis de situación tiene varios propósitos: por ejemplo, ayuda a los directores a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente de la empresa, sistematizar el proceso de evaluación del medio ambiente para obtener mejores resultados, proporcionar un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo, afirmar opiniones indefinidas acerca del medio ambiente en evaluación, estimular el pensamiento creativo y proporcionar una base para continuar el proceso de planeación estratégica.

De acuerdo con los modelos de planeación tratados anteriormente, el primer paso en el análisis de situación consiste en examinar las expectativas o intereses de elementos externos a la compañía. El segundo paso es aquel de entender los intereses de los directivos y empleados dentro de la empresa, ya que conforme esta última van creciendo, los intereses de estos elementos se vuelven más importantes en el proceso de planeación. Sin embargo, para las organizaciones grandes y pequeñas, los intereses del ejecutivo en jefe son de importancia primordial en la planeación.

La base de estos datos está compuesta de información acerca del desempeño pasado, situación actual y del futuro. La variedad de datos que podría ser recopilada en esta



área es muy amplia. Los directivos deben seleccionar lo que debe estudiarse y cuán profundo debe analizarse cada factor. Los tipos de información incluidos en esta sección y los enfoques para desarrollarlos se han ilustrado en el capítulo.

Después del análisis de situación y con base en esta información anterior, se procede con el análisis OPEDEPO PF, o sea, la identificación de debilidades, oportunidades, potencialidades y peligros, fundamentales en la planeación. Se proporcionaron ilustraciones explicando cómo se usa este análisis en la planeación, y se proporcionaron formas en las cuales se preparan los resultados.

El capítulo concluyó con algunas observaciones acerca de las dificultades para realizar un análisis de situación. A pesar de que el concepto básico es sencillo, surgen varios problemas al hacer tal análisis; por ejemplo, puede surgir la pregunta, ¿Cómo determinar la dirección, las medidas que deben usarse en la evaluación de las debilidades, oportunidades, potencialidades y peligros? Además, los directores a diferentes niveles pueden considerar los mismos factores y utilizar las mismas medidas, pero llegar a diferentes conclusiones. Finalmente, estos directivos pueden aceptar la realidad de una oportunidad o un peligro pero pueden atribuirlos a diferentes probabilidades o evaluar su importancia en forma muy diferente.

Lectura 3

*El análisis de la situación **

El 18 de abril de 1906 a las 05.13 de la mañana en punto una vaca estaba parada en algún lugar entre el establo principal y la zona de ordeña en el viejo rancho Shafter, situado en las afueras de San Francisco. De repente, se estremeció la tierra y la vaca desapareció, dejando sólo unos centímetros de rabo fuera de la tierra.

El cuento de la vaca de Shafter simboliza los peligros que surgen de los medios ambientes organizacionales turbulentos de nuestros días. De repente y sin previo aviso, las fuerzas brotan y cambian la configuración de la tierra, destruyendo una ciudad o desapareciendo una vaca.

Hoy en día, la mayoría de los directores está consciente de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente de sus negocios, y entiende que el éxito en el negocio depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante. La pregunta central para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su negocio. El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama «análisis de situación», y es el tema de este capítulo.

¿Qué es el análisis de situación?

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. La actividad que se abarca a veces es denominada «evaluación actual», o "premisas de planeación", o "análisis del mercado". No existe una opinión general acerca del contenido de un análisis de situación, pero en general, el concepto incluye la información indicada en los cuadros desde A hasta F en el Anexo 8-1. Este modelo conceptual puede compararse con el Anexo 2-1, aunque destaca el análisis de situación bajo un aspecto diferente.

Existen varias dimensiones del análisis de situación que deberían entenderse desde un principio. Primero, no hay una manera única para realizar este análisis; en algunas compañías es bastante completo y amplio, mientras que en otras, que tienen sistemas de planeación estratégica, el proceso es más bien inexacto y sin estructura.

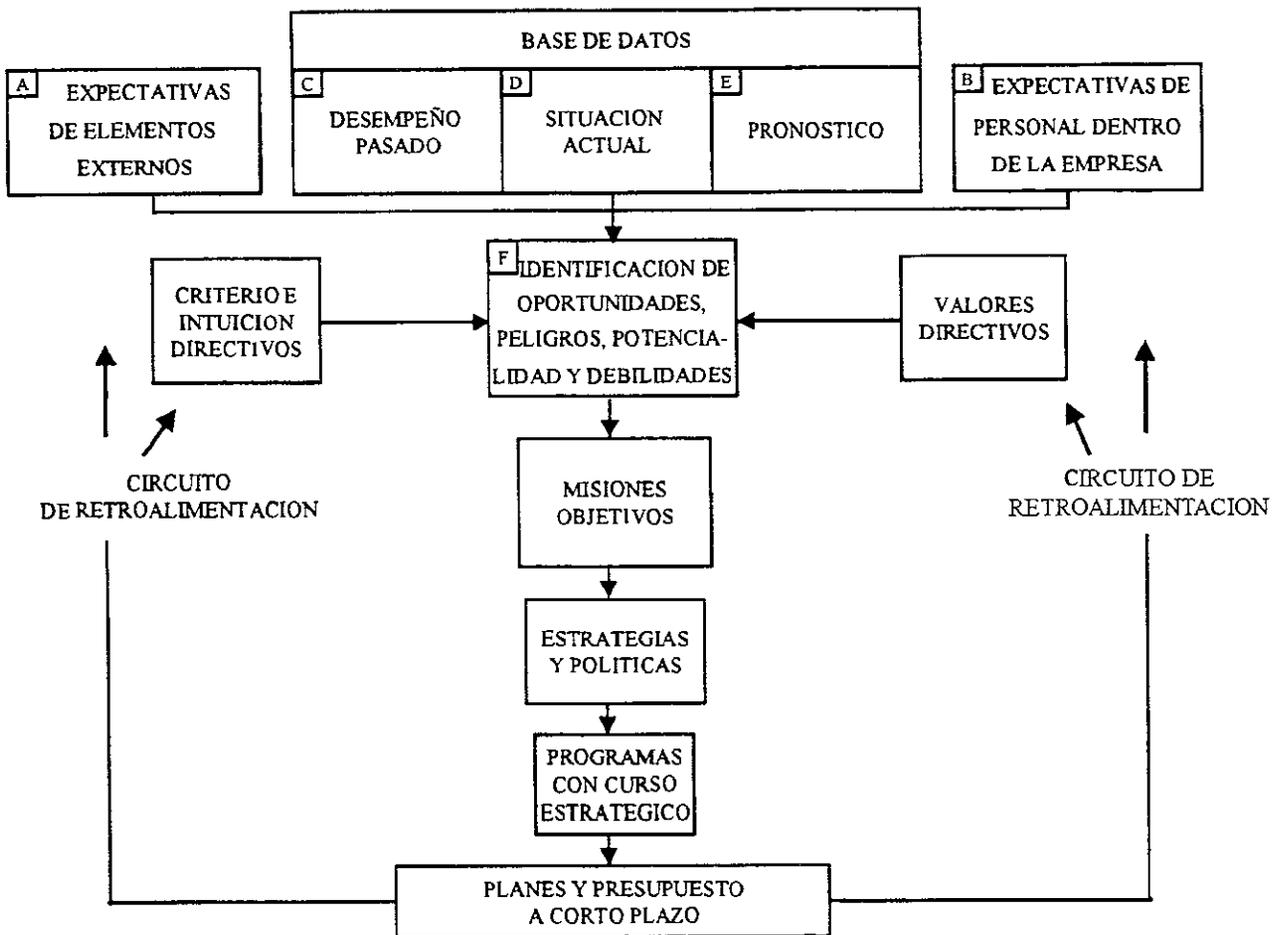
Segundo, el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son: producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.

Tercero, el análisis de situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas el análisis puede cubrir esta unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad. En algunos casos puede relacionarse con una parte de una unidad comercial, por ejemplo, el análisis de mercadotecnia en una división, o puede aplicarse a productos o grupos de productos especiales.

Steiner, George A. (1983) «El análisis de la situación» *op cit.*

Cuarto, el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte muy importante, si no la más importante del mismo, se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente por parte de los directores individuales. Este tipo de exploración del medio ambiente se puede realizar de maneras muy distintas: desde leer metódicamente diarios comerciales hasta conversar en forma casual con directivos colegas durante una comida.

ANEXO 8-1: Modelo Conceptual de Desarrollo e Implantación



Por supuesto que los ejecutivos se fían en grandes variables de diferentes fuentes de información para enterarse de aspectos específicos de su medio ambiente. Por ejemplo, en una de sus primeras investigaciones sobre la exploración ambiental, Aguilar encontró que los directivos, para obtener información acerca de su medio ambiente externo, confiaban relativamente poco en informes internos, como memoranda, o en reuniones programadas de la compañía, su fuente más importante para obtener tal información eran sus subordinados.² En un estudio más reciente, Stevenson observó a cincuenta directores en seis empresas y concluyó que éstos confiaban menos en procedimientos formales que en informales para evaluar la potencialidad y debilidades de la compañía.³

El análisis de situación, tal como está descrito aquí, abarca un área mucho más amplia que aquel estudiado tanto por Aguilar como por Stevenson. Una muestra de manuales de planeación corporativos nos revela que las empresas tienden cada vez más a aplicar el análisis de situación. Una gran e importante parte de este deber siempre será realizada por directivos individuales a su propia manera. Considero que una combinación adecuada de los dos enfoques vigorizará cada uno de estos últimos. El resto del capítulo será dedicado a estos enfoques al sistematizar el desarrollo del análisis de situación. Al lector interesado en explorar más detalladamente los métodos

de análisis ambientales individuales, se le recomienda el estudio de Aguilar, el cual hasta el momento es el mejor y el más completo sobre este tema.

Propósito fundamental del análisis de situación

En primer lugar, uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto, a diferencia de lo que le pasó a la desventurada vaca de Shafter. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Es obvio que el volumen total de datos sobre el mismo, indicado en los cuadros desde A hasta F en el Anexo 8-1, es inmenso: ninguna compañía puede investigar toda la información que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación. Como consecuencia, cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, no importando cuán lucrativa sea, está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales.

El problema se vuelve más complicado debido a que dentro de la misma empresa, los diferentes directores a distintos niveles necesitarán diversos análisis de la misma información u otros tipos de información. Además, los mismos directores confiarán en diferentes fuentes, aun para obtener los mismos tipos de información. Por ejemplo, un ejecutivo en jefe, que necesita una estimación confiable de las tasas de interés a corto plazo, puede sentirse con confianza si ésta le es proporcionada por una persona de un banco local, mientras que el gerente de una división prefiere confiar en el análisis hecho por el cuerpo administrativo. En resumen, cada directivo debe determinar su necesidad de información, dónde obtener datos y cómo obtenerlos más fácilmente.

En segundo lugar, el análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendido. Mediante la experiencia se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios.

En tercer lugar, el análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes. En general, también se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

En cuarto lugar, y muy relacionado con lo antes mencionado, las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitos en el proceso. Intentos sistemáticos para evaluar el medio ambiente pueden contribuir a que los individuos agudicen sus actividades amorfas e indefinidas hacia las fuerzas que operan en el mismo.

En quinto lugar, el ejercicio intelectual junto con el análisis de situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Finalmente, toda la información recopilada en el análisis de situación debería, como se indica en el Anexo 8-1, proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Abraham Lincoln expresó esta idea sagazmente, al observar: "Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo".

Con estos propósitos en mente, podemos continuar con los enfoques del contenido y los métodos de evaluación de diferentes partes del análisis de situación.

Expectativas de elementos externos

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Para la compañía típica pequeña el interés dominante de elementos es por supuesto aquel de los accionistas regulares. En general, en una compañía muy pequeña el ejecutivo en jefe también es el accionista principal. De cualquier forma, para tales negocios el análisis del cuadro A en el Anexo 8-1 sería aquel que interesaría a los accionistas.

Para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general. Las compañías más grandes examinan sistemáticamente esos intereses como un prelude de la planeación estratégica.

Por ejemplo, la General Electric examinó las demandas de catorce grupos de elementos y derivó una lista de noventa y siete, tales como legislación federal de empresas; normas más estrictas acerca de emisiones de seguridad social; disposición de guarderías para las madres que trabajan; una representación más amplia de intereses, otros más que aquellos de los accionistas, en la junta directiva; divulgación de más información acerca de productos; y eliminar los subsidios de impuestos sobre utilidades obtenidas en el extranjero.⁴ Estas noventa y siete demandas fueron clasificadas en términos de su convergencia con las principales tendencias domésticas percibidas para la próxima década. Algunas de las tendencias clasificadas fueron: incrementar la afluencia y aumentar el nivel de educación, proliferar la tecnología, intensificar el énfasis en el individualismo y en la calidad de vida. Un segundo motivo fue desarrollado de una medida subjetiva de cuanta presión puede ejercer cada uno de los catorce grupos integrantes sobre cada demanda. Con base en éste se establecieron las demandas potenciales más fuertes para la General Electric durante la próxima década.⁵

Los resultados de este análisis fueron resumidos en seis áreas de retos para empresas como la General Electric de la siguiente manera, en orden de importancia:

1. Restricciones para la expansión corporativa: un espectro de asuntos que varía desde políticas de crecimiento nacional, control económico y protección del medio ambiente, hasta cuestiones de políticas antimonopolísticas y estructura industrial.
2. Ejercicio de poder corporativo; incluye asuntos de contabilidad, responsabilidad de gerentes y directores, representación de la junta y revelación de información.
3. Dirigir la "nueva fuerza laboral"; tratar con las crecientes demandas para expansión de puesto, horarios más flexibles, mayor igualdad de oportunidades y mayor participación e individualización.
4. Restricciones externas en cuanto a relaciones entre empleados; las nuevas presiones gubernamentales (oportunidades de empleo, salud y seguridad, "federalización" de utilidades), sindicatos (acuerdo de coalición) y otros grupos (cámaras nacionales).
5. Problemas y oportunidades de asociación empresa-gobierno; incluye una redefinición de la función del sector privado en la solución de problemas del sector público.
6. "Politizar" la toma de decisiones económicas; el involucramiento creciente del gobierno en decisiones corporativas a través de los factores consumidor y medio ambiente, la reorganización industrial, control de inflación, etc.⁶

Posteriormente se introdujeron estas conclusiones en el proceso de planeación estratégica de la General Electric.⁷

Pocas empresas grandes se han hecho a la idea de evaluar sus intereses constituyentes tan sistemático y continuamente como la General Electric. Sin embargo, tales fuerzas ambientales se consideran cada vez más en forma más que informal. Aquí la suposición consiste en que el proceso de la planeación estratégica de una gran

compañía se basa en el cumplimiento de sus responsabilidades socio-económicas, las cuales hoy en día incluyen el enfrentarse a obligaciones pasadas y algunas preocupaciones sociales que no están bien definidas.

Expectativas de las personas dentro de la compañía

En empresas muy pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma son dominadas por los intereses del dueño-director. Conforme estas empresas van creciendo, la dirección se vuelve más sensible a los intereses y valores de su personal. En cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe, ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

Los valores de otros directores ejecutivos en una compañía también son importantes para la planeación. En diferentes empresas la alta dirección trabaja en equipos, casos en los cuales los puntos de vista de estos directivos se consideran cuidadosamente al desarrollar objetivos y estrategias de la compañía. El surgimiento de tales valores generalmente es un desarrollo gradual, resultado de diálogos, adaptación de diferentes opiniones y compromiso.

Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más en el proceso de planeación. Cuando se les pidió a los directivos a nivel medio e inferior, por ejemplo, definir el éxito, respondieron de la siguiente manera, en orden de importancia: logro de metas (significa el logro general de todas las metas principales); autorrealización; armonía entre el personal, ambiente profesional, familia y objetivos sociales; hacer una contribución significativa; felicidad o paz mental; mayor satisfacción en el trabajo; autorrespeto y tener el respeto de los demás; disfrutar del hacer y del ser; y seguridad laboral y financiera.⁸

En varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como: mayor control sobre su medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigio, mayor relación con sus colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo.⁹

Estos intereses, tanto directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación. Por ejemplo, hace algunos años la General Motors podría haber evitado fácilmente los impactos desastrosos del descontento por parte de los obreros en su planta nueva en Lordstown, si los intereses de estos últimos hubieran sido evaluados cuidadosamente. Por supuesto que esto no quiere decir que todas las demandas de los obreros deberían considerarse en el proceso de planeación, sino que sólo las más importantes deberán convertirse en premisas básicas.

La base de datos: desempeño pasado

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Por ejemplo, si la participación del mercado del producto ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación del desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada si la tendencia debe continuar. Además, cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base en esta tendencia. Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado. Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir:

- Ventas (precio y volumen)
- Utilidades operativas (antes de deducir impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gasto de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación del mercado

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son: potencialidades y debilidades en la mercadotecnia desarrollo del producto, y, relaciones laborales; productividad por obrero; gastos de investigación y desarrollo; volumen de ventas de nuevos productos; deudas a corto plazo; y, deudas a largo plazo en relación con la equidad de los accionistas.

La base de datos: situación actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

- Análisis de clientela y mercado
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Medio ambiente
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección. Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables. Algunas compañías proporcionan formas a las divisiones y unidades de planeación para que éstos les informen acerca de los factores antes mencionados. Otras formulan preguntas pertinentes y permiten a sus divisiones que transmitan la información según su criterio. Ambas formas serán ilustradas aquí, pero antes podría resultar provechoso tratar el contenido de las categorías de datos mencionados en la lista anterior.

ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO

La mayoría de los directores estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo: “El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.¹⁰” En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base a datos sobre clientes. Preguntas sobre estos últimos, como las que se exponen a continuación, merecerían la pena ser contestadas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?

- ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?
- ¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
- ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
- ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Por supuesto que las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compras por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante, y si el mercado está creciendo o decreciendo.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

Recursos financieros

- Utilidades
- Ventas
- Deudas
- Flujo de caja

Eficacia del uso de recursos

- Ventas por empleado
- Utilidades por empleado
- Inversión por empleado
- Aprovechamiento de la planta
- Uso de habilidades de los empleados

Evaluación de empleados

- Habilidades
- Productividad
- Rotación
- Composición étnica y racial

Instalaciones

- Principales unidades de producción
- Índice de capacidad
- Índice de modernización

Inventarios

- Materia prima
- Productos finales
- Porcentaje obsoleto

Situación del medio ambiente

- Conformidad con las leyes de contaminación
- Conformidad con las normas de seguridad
- Imagen pública

Sistemas de mercadotecnia y distribución

- Número de vendedores
- Ventas por vendedor
- Distribuidores independientes
- Distribuidores exclusivos

Desarrollo de nuevos productos

- Gastos de investigación y desarrollo
- Introducción de nuevos productos

Desempeño directivo

- Capacidad de mando
- Planeación
- Desarrollo de personal
- Delegación

En los siguientes anexos se indican algunos enfoques usados en el desarrollo de información acerca de la situación actual. En el Anexo 8-2 se recomiendan una serie de preguntas para una compañía pequeña; el Anexo 8-3 también contiene varias preguntas y el Anexo 8-4 representa una opción, que podría usarse para evaluar la situación actual con respecto a las categorías de información importantes para la empresa. Mediante la evaluación es posible enterarse rápidamente sobre cuán bien marchan los asuntos. El Anexo 8-5 representa una forma de transmitir información más tradicional, cuya característica única consiste en que exige la indicación de la etapa del ciclo vitalicio en el que se encuentra el producto, e información acerca de los productos, que facilita la evaluación del desempeño pasado y la comparación de productos al azar.

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general, y en competidores en particular. La lista a continuación incluye preguntas que pueden surgir acerca de la competencia en una industria:

¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?

¿Proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?

¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?

¿Es la entrada al mercado fácil o difícil para nuevos competidores?

¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

En cuanto a los competidores individuales, pueden surgir preguntas como las que se indican en el Anexo 8-6. Esta lista anterior podría alargarse fácilmente con preguntas como: ¿de cuánto capital dispone nuestro competidor para desarrollar nuevos productos? ¿Cuán "hambrienta" es nuestra competencia? ¿Cuáles son las potencialidades de nuevos productos de nuestra competencia? Cuando un director y un personal bien informado completan una forma sencilla como la del Anexo 8-6, es sorprendente la que se puede aprender acerca de la competencia.

MEDIO AMBIENTE

Por supuesto que existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales fuerzas son:

Económica

Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica.

Demográfica

Índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

Social

Demandas del consumidor, presiones del ambiente (en esta categoría pueden incluirse los tipos de análisis mencionados en relación con demandas de elementos).

Política

Clima político local, estatal o federal hostil o favorable.
Poder relativo de la compañía en la arena política.
Presiones reglamentarias del gobierno.

Tecnológica

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

Legal

Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Productos-Servicios (PS)

- ¿Cuáles son los PS por los cuales los clientes acuden a nosotros?
- ¿Cuáles son los PS más distintivos que ofrecemos?
- ¿Cuáles son los nuevos PS? ¿Cuáles son los que van desapareciendo?
- ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos PS?
- ¿En qué posición nos encontramos en comparación con nuestros competidores?
- ¿Qué factor económico (valor agregado) proporcionamos nosotros?
- ¿Cuáles son los PS más lucrativos y cuáles los menos lucrativos que ofrecemos?

Clientes

- ¿Qué negocios hacemos, con qué clientes, con qué utilidad e inversión?
- ¿Qué mercados abastecemos en la actualidad?
- ¿Qué mercados nuevos deberíamos abastecer?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los factores que consideran que realizamos bien o mal?

Precios

- ¿Cómo se establecen nuestros precios?
- ¿Cuándo fueron revisados por última vez?
- ¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?

Instalaciones (Planta y Equipo)

- ¿Disponemos de las instalaciones necesarias?
- ¿Conocemos lo disponible en la industria?
- ¿Tenemos control sobre la productividad y sobre los productos obsoletos?

Finanzas

- ¿Cuál es nuestra flexibilidad para el crecimiento y para la recesión?
- ¿Cuáles son los recursos de capital que usamos y cuáles deberíamos usar?
- ¿A qué riesgos estamos expuestos?
- ¿Qué control tenemos sobre el efectivo, activos, inventarios, deuda?
- ¿Qué controles deberíamos tener?

Información

- ¿Cuáles son nuestras fuentes de información respecto a los sucesos en el mundo exterior?
- ¿Qué hacemos con la información que tenemos?
- ¿Que haríamos con información adicional?
- ¿Conocemos su índice de costo-efectividad?
- ¿Dónde estamos con relación a los sistemas de computación?
- ¿Disponemos de entradas adecuadas de fuentes externas?

Toma de Decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones críticas para nuestro negocio?
- ¿Quién toma qué decisiones sobre qué bases? (Pregunta clave)

Rendimiento

- ¿En qué posición nos encontramos comparado con la industria y con nuestro propio periodo óptimo?
- ¿Están basadas nuestras decisiones en la información apropiada?
- ¿Cómo puede mejorarse nuestra toma de decisión?

Personas

- ¿Qué conocimientos tenemos acerca de nuestra dirección y nuestro personal técnicos actuales en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?
- ¿Cómo puede compararse nuestro programa de prestaciones con los de otras empresas y con las expectativas de nuestro personal?
- ¿Qué piensa nuestro personal acerca de nuestra compañía, las perspectivas de ésta y de su propio futuro?

Peligros

- ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en nuestros productos-servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente, fuentes de suministro?

ANEXO 8-2: El Análisis de Situación: Preguntas Relacionadas con la Actividad de Planeación de una Empresa Pequeña (Cada Pregunta Debería Contestarse en Vista de las Potencialidades y Debilidades de la Empresa.) (Fuente: Theodore Cohn y Roy A. Lindberg, *Survival and Growth; Management Strategies for the Small Firm* (New York: AMACOM, 1974), Págs. 52-53).

Para provocar que los directores de nueve grupos que integran una empresa de productos industriales y de consumo, contribuyan en forma más sustancial al proceso de planeación, el director corporativo de planeación e investigación de mercado preparó hace algunos años una *lista con 18 preguntas, que deben ser contestadas por estos directores de grupos. El presidente redujo esta lista a nueve preguntas, expuestas a continuación:*

1. ¿Cuáles son los pasos que pueden emprenderse para minimizar los efectos de los ciclos comerciales anuales sobre su productividad?
2. Si ignorara el costo de entrada, ¿cuáles serían sus recomendaciones para entrar a qué mercado o línea de productos nuevos, o para qué inversiones nuevas?

¿Cómo cambiaría la respuesta al tomar en cuenta plenamente el costo de entrada?

3. ¿Existen patentes competitivos por vencerse que le permitirán tomar acciones que antes fueron imposibles para su grupo?

¿Existen patentes nuevas y competitivas por publicarse o que pueden ser publicadas que parecen causarle problemas? Si es así, ¿está considerando solicitar una licencia?

¿Existen patentes de la empresa que expiran dentro de un periodo de plan de cinco años y los cuales le permiten tomar acciones competitivas antes limitadas por nuestra posición de patente?

4. Al examinar su competencia y las acciones que podría anticipar de cada competidor importante, ¿Cuáles son las acciones que considera puedan ocurrir dentro de los próximos tres años que pueden beneficiar o perjudicarle?

- nueva tecnología o la introducción de nuevos productos
- políticas o programas de mercadotecnia
- prácticas o políticas de precios

5. Póngase en el lugar de su competidor. ¿Qué mercado o área de producción dentro de su grupo atacaría por ser el más vulnerable y por qué? Puede dar más de un razonamiento si así lo considera pertinente.

6. ¿Qué información o notificación adicional acerca de su industria, competencia, clientela, tendencias, etc., podría ayudar a su grupo llevar a cabo una planeación estratégica o táctica más efectiva?

Si fuera posible obtener cualquier tipo de esta información o notificación de una fuente externa (Arthur D. Little, Stanford Research Institute, etc.), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?

7. Considere el ciclo vitalicio del producto en cuanto a sus productos claves.

¿Cuáles considera están en el proceso hacia la eliminación? ¿Se terminarán algunos durante los próximos tres años?

¿Cuáles identifica como maduros pero aún potenciales? ¿Parecen estos mismos poder mantenerse en esta posición durante los próximos tres años por lo menos?

¿Cuáles identifica como una introducción exitosa y que están en el proceso hacia obtener una fuerte posición en su industria? ¿Serán suficientes para sustituir aquéllos en el primer grupo?

¿Cuáles son los que se han introducido recientemente o que están por introducirse, los cuales ofrecen oportunidades aún no probadas?

8. En su opinión, ¿Existen oportunidades sin explorar para que nosotros hagamos uso en forma más efectiva de las potencialidades totales de divisiones o corporativas? Si es así, haga favor de describirlas.

9. En caso de que hubiera libertad de acción, ¿Aumentaría su presupuesto para la investigación y desarrollo, superando los niveles actuales? Si es así, ¿cuánto y para qué?

¿Cómo ve la mercadotecnia?

Si pudiera realizar cualquiera de las preguntas anteriores, ¿Cuánto tiempo tomaría para que los resultados se concreten en un aumento en las utilidades y en el rendimiento sobre activos? ¿Un año? ¿Dos?

ANEXO 8-3: El Análisis de Situación: Un Ejercicio para el Pensamiento Estratégico (Fuente: James K. Brown y Rochelle O'Connor, Planning and the Corporate Planning Director, Informe No. 627 (New York) 1974, Pág. 10).

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I Superior, mejor que cualquier otro: más allá de las necesidades actuales.
- II Superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III Nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal.
- IV Existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
- V Causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables.

Categoría	I	II	III	IV	V
<i>Finanzas</i>					
Prueba de solidez y de liquidez	_____	_____	_____	_____	_____
Índice actual	_____	_____	_____	_____	_____
Índice deuda-equidad	_____	_____	_____	_____	_____
Reposición de inventario	_____	_____	_____	_____	_____
Margen	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas por empleado	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Producción</i>					
Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____
Productividad laboral	_____	_____	_____	_____	_____
Ubicación de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Grado de obsolescencia	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Organización y administración</i>					
Índice desde el personal hasta los supervisores de línea	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad del personal	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de directores a nivel medio	_____	_____	_____	_____	_____
Rotación directiva	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Mercadotecnia</i>					
Participación del mercado	_____	_____	_____	_____	_____
Fama del producto	_____	_____	_____	_____	_____
Línea de producto	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia de la publicidad	_____	_____	_____	_____	_____
Quejas de consumidores	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Fuerza laboral</i>					
Sucesión directiva	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de obreros especializados	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de vendedores	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Tecnología</i>					
Producto	_____	_____	_____	_____	_____
Capacidades de inv. y desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____

ANEXO 8-4: El Análisis de Situación: (Fuente: Adaptado de Meritt L. Kastens, *Long Range Planning for Your Business* (New York, AMACOM, 1976), Págs. 52-53).

ANEXO 8-5: Análisis de Mercado / Negocio; Rendimiento del Producto

Fecha _____
División _____

Análisis mercado / negocio Rendimiento del producto															
IDENTIFICACION DEL PRODUCTO Nombre y número sic (Lista por prioridades)	FABRIL ASOCIACION GALILEO	MERCADO (S)	Negocio					Medidas de desempeño							
			Dimensión del mercado (CMM)	Crecimiento anual del mercado (%)	Valoración de ventas por producto (CMM)	Valoración de ventas por unidad (CMM)	Actores del mercado (CMM)	Actores nuevos identificados (CMM)	Oportunidad después de deducir impuestos (CMM)	Eficiencia de ventas	Participación del mercado (%)	Crecimiento anual en los ventas de un producto (%)	Rendimiento sobre ventas	Rotación de activos	Rendimiento sobre activos (%)
Total división															
Producto No.1															
Producto No.2															
Producto No.3															
Producto No.4															
Producto No.5															

Forma 2

OTRAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO O ÁREAS DE INTERÉS

Los factores adicionales que deben considerarse son: relaciones sindicales, clima creativo en la organización, relaciones entre los ejecutivos y empleados y las comunidades en las que la planta está ubicada, proceso de la planeación estratégica y mecanismos de control.

La base de datos: pronósticos

Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales-económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice del precio al consumidor. Los pronósticos también se relacionaron con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible, etc.

Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo pronósticos adicionales. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas, para las cuales los pronósticos tecnológicos son esenciales. Ya se han mencionado los pronósticos de las actitudes sociales

Partida	Competidores			
	A	B	C	D
Nombre				
Ventas estimadas (\$ 000)				
Participación del mercado estimada				
Ventaja en precio*				
Ventaja en calidad*				
Base tecnológica*				
Base de fuerza de ventas*				
Ventaja de distribución*				
Ventaja en costo*				
General:				
Posición en industria (actual)*				
Posición en industria (año próximo)*				
Seriedad de competencia (actual)*				
Seriedad de competencia (año próximo)*				
Seriedad de competencia (dentro de 2 años)*				
¿Existe algún factor en especial al que debemos reaccionar?				
Pronto				
Dentro de un año				
A un plazo mayor				

* Evaluar con base en la siguiente escala : 1 = grande , más alto , mejor ; 2 = superior al promedio ; 3 = promedio ; 4 = inferior al promedio ; 5 = pésimo , ningún peligro , muy mal.

Anexo 8 -6: Evaluación de los Competidores.

cambiantes de la gente, los cuales pueden tener un impacto en la organización. En la actualidad, algunas empresas están pronosticando además los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, los cuales caen dentro del área de pronósticos políticos. Pronósticos acerca de qué acciones emprenderá el competidor parecen ser bastante apropiados para un análisis de situación. Existen otros tipos de pronósticos que pueden realizarse, dependiendo de los intereses particulares de la empresa, como por ejemplo: cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas de países extranjeros, en los cuales la empresa tiene o está interesada en tener negocios; pronósticos demográficos; pronósticos de un ambiente legal cambiante; pronósticos de reclutamiento militar; y pronósticos de mercados especiales como el de la medicina.

Hay tres elementos claves para el pronóstico: el primero es la identificación de los factores a pronosticar. Aquí podemos discernir tres categorías: en primer lugar está el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía; por ejemplo, el pronóstico de ventas de un producto. En segundo lugar están las fuerzas (como valores sociales cambiantes), que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque sí lo representan. En tercer lugar tenemos aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas, pero ¿Hasta qué grado? El segundo elemento clave es el de determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa. El tercer elemento consiste en qué metodología de pronóstico debería usarse una vez que la compañía haya decidido adotar este deber.

Existen varios pronósticos que son útiles para las organizaciones al llevar a cabo el análisis de situación. En caso de que no se necesiten pronósticos muy exactos, pueden utilizarse aquellos realizados por individuos y agencias respetables a un costo mínimo o nulo. En esta categoría caen por ejemplo: producto nacional bruto, índices de salarios, inflación de precios y cambios demográficos. En algunos casos puede hacer falta un pronóstico

ya hecho, o la empresa puede desear realizar su propio análisis; por ejemplo, para determinar las futuras demandas de: energía de una empresa pública local, de productos militares de interés para la industria aeroespacial, o los cambios en las predilecciones de los consumidores que afectan la compra de automóviles, lo cual sería una preocupación directa para un fabricante de automóviles. La mayoría de las compañías prefieren hacer sus propios pronósticos de sus productos. El pronóstico de ventas debería hacerse en vista de las condiciones económicas e industriales, pero algunas compañías (a excepción de las grandes) no siguen este patrón.

Cuando una organización decide efectuar sus propios pronósticos, inmediatamente surge el problema de la metodología. La falta de espacio no permite la enumeración de las diferentes técnicas de pronósticos y mucho menos aún permite examinar las mismas. Sin embargo, existen algunos lineamientos, los cuales los directivos podrían tomar en cuenta al determinar la metodología de los pronósticos.

En primer lugar, existe una cantidad considerable de literatura no técnica y fácil de leer acerca de diferentes métodos de pronósticos para los ejecutivos interesados.¹¹

En segundo lugar, los directivos no deberían fijarse en los pronósticos del personal y otros directivos, sino que deberían basarse en una presentación clara y breve de las suposiciones que sirven de base para un pronóstico, y acerca de los métodos usados para realizar el mismo. Cuando un directivo conoce las hipótesis usadas en el pronóstico, le será más fácil modificar mentalmente este mismo, en caso de que las suposiciones no sean aceptables. Además, el director debe entender la metodología básica utilizada para desarrollar el pronóstico, ya que estos últimos no deberían sobrecargarse con detalles metodológicos, especialmente si los detalles incluyen un idioma extranjero para el director.

En tercer lugar, los directivos deberían exigir pronósticos que no sean demasiado calificados. Si el pronóstico se va a utilizar para tomar decisiones, con base en las cuales se efectuarán las distribuciones básicas de recursos internos, los mismos directivos deben disponer de pronósticos exactos en cuanto a tiempo y cantidad. Por otra parte, pronósticos a largo plazo acerca de, por ejemplo, actitudes sociales en desarrollo, cambios en la población o condiciones políticas en un país en particular, no necesitan ser precisos; las tendencias son mucho más importantes que números exactos.

En cuarto lugar, el sistema de pronósticos además de cualquier pronóstico en particular, deberían resultar económicos. Los pronósticos pueden ser muy costosos y, por tanto, debería prestarse atención constante a la ecuación costo-beneficio.

En quinto lugar, los directivos deben comprender que un método de pronóstico, que ha producido resultados positivos en el pasado, de repente puede llegar a fallar. Lo mismo puede suceder con un experto en los pronósticos, que había logrado un índice de precisión en los mismos muy alto y que repentinamente produce pronósticos muy inexactos. Existen pocos, si del todo, eventos futuros, importantes ya sea internos o externos, para una organización, que pueden pronosticarse en forma precisa. Sin embargo, en términos generales, entre más trabajan tanto el ejecutivo como su personal con los pronósticos, más exactos serán en cuanto a sus proyecciones.

El análisis OPEDEPO PF

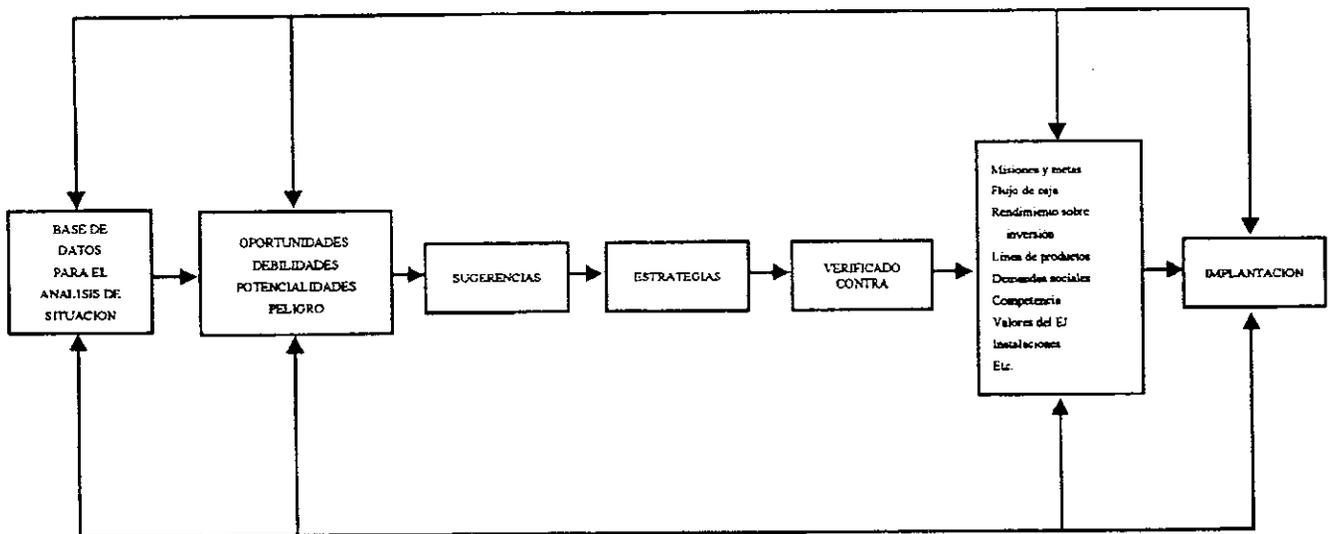
Como ya se ha comentado antes, OPEDEPO PF es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación (ver cuadro F del Anexo 8-1).

EL USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS

El análisis de situación, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Como se ha mencionado en el Anexo 8-1, esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo

plazo, y al idear estrategias de programa. Como queda indicado en el Anexo 8-7, un análisis OPEDEPO PF sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base en diferentes criterios; en el análisis OPEDEPO PF se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician su planeación estratégica con este análisis. Durante varios años, una compañía ha utilizado la forma indicada en el Anexo 8-8 como primer paso en el proceso de planeación: Se le pide a cada directivo que llene tantas formas como desee, posteriormente, las formas son recogidas y clasificadas en grupos, como por ejemplo: relacionados con productos, mercados o finanzas. Después, los directivos son agrupados en equipos para evaluar las formas



ANEXO 8 - 7: El Análisis OPEDEPO PF Sugiere y Evalúa Estrategias.
 (Fuente: Adaptado de George A. Steiner y John B. Miner, *Management Policy and Strategy: Text, Reading and cases*: New York : Macmillan 1977, Pág. 189.)

Con base en los resultados de estas deliberaciones la compañía identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales aparentemente se está enfrentando, y desarrolla cursos de acción alternativos para tratar con éstos, dependiendo de sus potencialidades y debilidades. Este tipo de procedimiento no necesita como base un análisis de situación sistemático, lo cual ya se ha mencionado antes.

En este enfoque existen variaciones: he visto compañías que inician su planeación estratégica con una junta de los altos directivos, los cuales dedican varios días a la identificación de lo que ellos consideran ser las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros. Posteriormente, se seleccionan algunas estrategias que se implantarán. En los sistemas mejor elaborados, la formalidad de la preparación de datos por el cuerpo administrativo debería igualar y reforzar este tipo de evaluación directiva.

Los resultados del análisis OPEDEPO PF pueden presentarse en forma muy sencilla como se ha mostrado en el Anexo 8-9.

FORMA DE PLANEACION OPEDEPO PF	
	No. DE FORMA _____
OPORTUNIDAD <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	POTENCIALIDAD <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
PELIGRO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	DEBILIDAD <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
EXPOSICION DEL TEMA:	
OBSERVACION BASADA EN:	
DEBERIAMOS:	

ANEXO 8 - 8: (Fuente: George A. Steiner y John B. Miner, Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases. New York: Macmillan, 1977, Págs. 386-388.)

PROBLEMAS CON EL ANÁLISIS

El análisis OPEDEPO PF parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no una potencialidad, oportunidad, debilidad o peligro. En el Anexo 8-4 se utilizaron varios criterios para las evaluaciones. A excepción de la medida para la competencia, algunas evaluaciones son puramente subjetivas, sin una medida clara. Para ilustrar el problema: una medida de una debilidad o potencialidad puede ser un desempeño pasado de la compañía. La productividad de la misma comparada con la del competidor es una medida importante, pero hay otras como: opiniones de asesores, juicios normativos basados en la comprensión del directivo del criterio estándar en la literatura, opiniones personales, o metas especiales a lograrse (por ejemplo presupuestos). ¹²

I. DEBILIDADES

Factor	Implicación Estratégica
(1) Administrativo (a) Se tienen seis productos diferentes y se continúa con una organización centralizada que no está funcionando bien.	(1) Administrativo (a) Descentralizar (b) i. Las compañías asequibles insisten en una administración fuerte. ii. Iniciar el programa de desarrollo administrativo.
(2) Mercados y Productos (a) El producto está perdiendo participación en el mercado, debido a que se está volviendo obsoleto. (b) Un cliente compra el 50% del producto B.	(2) Un cliente compra el 50% del producto B. (a) Rediseñar el producto A. (b) Encontrar nuevos mercados para el producto B, para reducir la seguridad en un solo cliente.

II. FUERZAS

(1) Administrativo (a) Grupo esforzado de investigación y desarrollo.	(1) Administrativo (a) Depender del desarrollo de productos domésticos, así como de adquisiciones para expansión.
(2) Mercados y Productos (b) El producto C tiene una participación creciente en un mercado en crecimiento.	(2) Mercados y Productos (a) Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la ganancia sobre la inversión.

III. PELIGROS

Factor	Implicación Estratégica
(1) Competencia (a) Son probables nuevos estándares de seguridad gubernamentales en la planta B y no pueden cumplirse fácilmente.	(1) Competencia (a) Empezar ahora a planear métodos para satisfacer los estándares y evitar un cierre.
(2) Instalaciones (a) Chile amenaza nacionalizar y expropiar nuestras plantas.	(2) Instalaciones (a) Iniciar negociaciones con el Departamento de Estado de los Estados Unidos y el gobierno de Chile.

IV. OPORTUNIDADES

(1) Mercados y Productos (a) Se pronostica un fuerte aumento para el producto D en Sudamérica.	(1) Mercados y Productos (a) Preparar estudios respecto a si se deben construir plantas, exportar o dar licencia en Sudamérica.
(2) Finanzas (a) Se tiene una sólida posición de efectivo, deuda baja/relación de seguridad, y proporción de ganancia de alto precio.	(2) Finanzas (a) Búsqueda de nuevas adquisiciones.

FIGURA 8-9. Una Forma de Resumir un Análisis WOTS UP.

Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse otras normas, tales como: valor del logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos, o adaptación a los intereses de la alta dirección.

Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, además de otros: problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas directivos que surgen de la posibilidad de que algunos directivos claves pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a escasez de potencial de materia prima.

Lograr un consenso en vista de tales medidas diferentes no es fácil. Además, el hecho de que los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aun cuando se utiliza la misma medida, dificulta aún más el llegar a un acuerdo. Por ejemplo, un gerente de división puede percibir una oportunidad magnífica de obtener utilidades mediante la producción del producto A, pero el vicepresidente de un grupo puede considerar que rendirá aún más utilidades si asigna el mismo capital B en otra división; como consecuencia negará el capital al producto A.

Otro problema consiste en las barreras mentales de las personas que buscan debilidades las cuales pueden estar asociadas con ellos o sus departamentos. Observando los procesos de planeación, he visto varias veces que los directivos se vuelven miopes cuando se están tratando sus propias deficiencias.

Finalmente, sin considerar las medidas utilizadas, el grado de potencialidad, debilidad, oportunidad o peligro puede variar en forma sustancial en las opiniones de los directivos y del personal. Por ejemplo, estos últimos pueden estar de acuerdo en cuanto a que la adquisición de materia prima tendrá como consecuencia cada vez más dificultades; pero pueden estar en desacuerdo acerca de la probabilidad del peligro y la disponibilidad de alternativas para enfrentarlo. También, la oportunidad de aumentar los negocios en un país extranjero puede considerarse real por todos los directores, pero sus opiniones pueden discrepar en cuanto a cuán atractiva es realmente la oportunidad.

Bibliografía:

1. Philip Kotler, William Gregor, y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, Invierno 1977.
2. Francis Joseph Aguilar, *Scanning and Business Environment* (New York: Macmillan, 1967), Págs. 69-70.
3. Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review*, Primavera 1976.
4. Para la lista véase George A. Steiner, *Business and Society*, 2a. Ed. (New York: Random House, 1977), Pdgs. 95-98.
5. Ian Wilson, "What One Company Is Doing About Today's Demands on Business", en George A. Steiner, editado por *Changing Business Society Interrelationships* (Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA, 1975).
6. Robert E. Estes en George A. Steiner, editado por *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society* (Los Angeles; Graduate School of Management, UCLA, 1973), Pag. 30,

7. Ian Wilson, "Socio-Political Forecasting: A New Dimension to Strategic Planning", *Michigan Business Review*, Julio 1974.
8. Dale Tarnowieski, *The Changing Success Ethic* (New York: ANIACONI, 1973).
9. *Work in America*, reporte de un grupo de trabajo del Ministerio de Salud, Educación y Bienestar Social (Cambridge: MIT Press, 1973).
10. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), Pág. 79.
11. Wayne I. Boucher, editado por *The Study of the Future: An Agenda for Research* (Washington, D. C.: publicado por la Oficina de Publicaciones del Gobierno de los Estados Unidos, Julio 1977); Francois E. de Carbonnel y Roy G. Dorrance, "Information Sources for Planning Decisions", *California Management Review*, Verano 1973; John C. Chambers, Satinder K. Mullick, y Donal D. Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1971; M. F. Elliott-Jones, *Economic Forecasting and Corporate Planning* (New York: Conference Board, 1973); Alan R. Fustfeld y Richard N. Foster, "The Delphi Technique: Survey and Comment", *Business Horizons*, Junio 1971 William K. Hall, "Forecasting Techniques for Use in the Corporate Planning Process", *Managerial Planning*, Noviembre-Diciembre 1972; Hurwood, David L., Elliot S. Grossman y Earl L. Balley, *Sales Forecasting*. New York: The Conference Board, 1978. Don Kennington, "Long Range Planning for Public Libraries: A Delphi Study", *Long Range Planning*, Abril 1977; Don LeBell y O. J. Krasner, "Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirements", *Academy of Management Review*, Julio 1977; T. P. Merritt, "Forecasting the Future Business Environment: The State of The Art", *Long Range Plannig*, Junio 1974; Graham T. T. Molitor, "The Hatching of Public Opinion", *Planning Review*, Julio 1977; Steven C. Wheelwright y Spyros .Makridakis, *Forecasting Methods for Management*, 2a. edición (New York: Wiley, 1977).
12. Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses".

Tema 3

Matriz de posicionamiento



Objetivo

Identificar los elementos que intervienen en una matriz de posicionamiento.

Lectura 4

Cuevas, Fournier Rosalía, (1998) *Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Resumen

La presente propuesta incluye el diseño de diferentes tablas útiles para la elaboración de la matriz de posicionamiento resultado del análisis de la organización, institución o centro de trabajo. Se dan las secuencias y se sugieren varios criterios para la inclusión de aspectos susceptibles de análisis, así como sus categorías y variables.

En algunos casos se incluye el ejemplo correspondiente para facilitar su comprensión y finalmente se presenta el diseño de las tablas para integrar la matriz de posicionamiento.

Lectura 4

*Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración **

Para generar la matriz de posicionamiento es necesario remitirse al diagnóstico FODA. En cada tabla en donde se revisaron las variables por categoría se estudia en primer instancia *el impacto* que pueden ocasionar y posteriormente se determina la *probabilidad* de que sucedan.

Para esto se utiliza la escala: *alta(o)*, *media(o)* y *baja(o)*. Esta calificación se deberá realizar entre quienes identificaron las condiciones que prevalecen en el centro de trabajo y servirá para establecer criterios en la determinación de los asuntos prioritarios. Es decir, si una debilidad tiene una alta probabilidad y un alto impacto, en la consecución de los objetivos de la organización, entonces será conveniente generar una estrategia para convertir esa debilidad, en fortaleza. Si por el contrario existe una oportunidad con un bajo impacto y baja probabilidad, no es necesario que se genere ninguna estrategia. Cada directivo y su equipo de colaboradores deberá profundizar en los aspectos que según esta matriz sean de alta prioridad.

Para establecer las prioridades de las *amenazas* y de las *debilidades*, en el siguiente cuadro se visualiza esta propuesta:

IMPACTO				
P R O B A B I L I D A D		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
	MEDIA	Prioridad alta	Prioridad normal	Prioridad baja
	BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja	Prioridad baja

Esta tabla se genera al calificar todas las variables de cada categoría de análisis con las siguientes siglas:

* Cuevas, Fournier Rosalía, (1998) *Matriz de posicionamiento. Orientaciones para su elaboración*, documento mimeografiado, México: CIESS.

IMPACTO:

ALTO	A
MEDIO	M
BAJO	B

PROBABILIDAD:

ALTA	A
MEDIA	M
BAJA	B

Ejemplos: Alto impacto y alta probabilidad: A/A
 Alto impacto y baja probabilidad: A/B
 Bajo impacto y media probabilidad: B/M

A continuación se presenta la aplicación de estas siglas en el mismo ejemplo que hemos propuesto.

ANÁLISIS DEL IMPACTO Y PROBABILIDAD DE LAS DEBILIDADES EN LOS RECURSOS FÍSICOS/MATERIALES DE UN CENTRO EDUCATIVO:

Recursos físicos/materiales

VARIABLES	FORTALEZAS	Impacto/ Proba.	DEBILIDADES
Cantidad y calidad del espacio	Espacio físico suficiente y adecuado.	B/B	• Frio en el invierno.
Cantidad y calidad del mobiliario	Se cuenta con 2 archiveros, 5 estantes, 4 libreros, 5 escritorios y 12 sillas.	B/B B/B M/B	• No todos los cajones de los escritorios tienen cerradura. • No hay uniformidad en el tipo de mobiliario. • Deterioro de sillas.
Cantidad y calidad del equipo asignado		B/M	• Máquina de escribir obsoleta.
Mantenimiento		B/M A/M	• Dotación inadecuada de reposición de cintas para máquina de escribir. • No hay mantenimiento preventivo.
Seguridad		B/B	• Robo de efectos personales útiles para el trabajo.
Limpieza		B/B	• Irregularidad en las rutinas de limpieza exhaustiva.

En el caso del análisis externo deberá utilizar la siguiente tabla:

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	OPORTUNIDADES	Impacto/Probabilidad	AMENAZAS

Usted tendrá que generar la tabla correspondiente utilizando las mismas columnas para el análisis interno:

VARIABLES	Impacto/Probabilidad	FORTALEZAS	Impacto/Probabilidad	DEBILIDADES

Una vez que se tienen las tablas descritas anteriormente, usted podrá diseñar el balance de las consecuencias y/o causas prioritarias, es decir las que se identificaron con la más alta preponderancia. El instrumento que se recomienda es la siguiente tabla:

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES/AMENAZAS/FORTALEZAS/DEBILIDADES

IMPACTO				
P R O B A B I L I D A D		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
	MEDIA	Prioridad alta	Prioridad normal	Prioridad normal
	BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja	Prioridad baja

Siguiendo el mismo ejemplo que hemos utilizado, ustedes podrán conocer cómo se ubicaron los datos anteriores en la tabla de priorización.

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

IMPACTO				
P R O B A B I L I D A D		ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTA	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad normal
	MEDIA	Prioridad alta • No hay mantenimiento preventivo	Prioridad normal	Prioridad normal • Máquina de escribir obsoleta • Dotación inadecuada de reposición de cintas para máquina de escribir.
	BAJA	Prioridad normal	Prioridad baja • Deterioro de sillas	Prioridad baja • Frío en el invierno. • No todos los cajones de los escritorios tienen cerradura. • No hay uniformidad en el tipo de mobiliario. • Robo de efectos personales útiles para el trabajo. • Irregularidad en las rutinas de limpieza exhaustiva.

Con esta información el grupo directivo responsable de tomar acciones y generar estrategias podrá fundamentar su toma de decisiones y generar las estrategias que considere pueden minimizar las debilidades y hacer frente a las amenazas.

El siguiente paso es la transferencia de la valoración de sus variables en cada tabla de priorización: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Organice su equipo de trabajo para llenar las tablas que se sugieren en este material de estudio.

Para ubicar el grado de *competitividad* de nuestra organización, institución o centro de trabajo es necesario efectuar un balance de las fortalezas y debilidades con la más alta prioridad. Este balance se facilita elaborando la siguiente tabla:

		I N T E R N O	
		FORTALEZAS F1 - Espacio suficiente y adecuado	DEBILIDADES F1 - Espacio suficiente y adecuado
E X T E R N O	OPORTUNIDADES 01-Personal académico especializado 02-Cliente cautivo: IMSS	01+F1	
	AMENAZAS A1-El programa académico no responde a las necesidades actuales de las instituciones. A2-Ausencia de investigación formal que sustente el programa académico. A-3 Procesos inadecuados.	A3+F1	A3+D1

Una vez que se han incluido los aspectos prioritarios en cada celda identificada como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (primer renglón y primera columna) se proceden a relacionar y ubicar en la celda que las vincula.

Al revisar las fortalezas con las oportunidades podremos obtener una combinación que resulte más favorable y que esté relacionada de alguna manera. Es decir, si tenemos espacio suficiente, podremos ubicar adecuadamente al personal académico especializado. Por otro lado, la principal amenaza que se nos presenta puede relacionarse con la primer fortaleza F1 y con la primer debilidad D1. El análisis en este sentido debe continuar, ya que tendremos que seguir relacionando las amenazas A1 y A2 con todas las fortalezas y las debilidades que se han identificado previamente en el análisis FODA.

En nuestro ejemplo únicamente hicimos referencia a los recursos materiales; en el caso del estudiante-lector será indispensable que considere todas las categorías y sus variables. El significado de esta selección permitirá elaborar la matriz de posicionamiento y establecer las bases para generar estrategias vinculadas con los aspectos que resulten priritarios para cumplir la misión de la organización.

La matriz de posicionamiento es un instrumento de la planeación estratégica que permite conocer, de una manera aproximada el nivel de competitividad, entendida ésta como el potencial de la organización, institución o centro de trabajo, así como el grado de atractividad considerada como la aptitud para dar respuesta a las demandas

de los clientes. Estos dos factores muestran en el momento del ejercicio de la planeación estratégica la situación que presenta nuestra organización en relación con su entorno, considerando su potencial al interior.

El resultado del análisis del entorno representa el grado de *atractividad* de nuestra organización, institución o centro de trabajo. Para valorar tanto las oportunidades como las amenazas ya identificadas, es conveniente realizar sesiones para ponderar cada una de ellas. La ponderación deberá fundamentarse considerando el impacto y su probabilidad. De igual forma, el resultado del análisis interno proporciona el nivel de *competitividad* desglosado en fortalezas y debilidades.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

Es una herramienta de autoevaluación del equipo de planeación de tipo cualitativo, la que se construye con una matriz de nueve espacios, en donde se considera en el eje de las ordenadas a la **ATRACTIVIDAD**, la que se divide en tres categorías: alta mediana y baja y se obtiene al contrastar las **OPORTUNIDADES** con las **AMENAZAS** y en el eje de las abscisas a la **COMPETITIVIDAD**, la que se divide a su vez en tres categorías: alta, mediana y baja y se obtiene al contrastar las **FORTALEZAS** con las **DEBILIDADES**.

La ubicación de la organización dentro de la matriz, nos puede orientar a que tipo de estrategia utilizar: **ESTRATEGIAS DE MEJORÍA, DESARROLLO, MANTENIMIENTO O DIVERSIFICACIÓN**, como lo muestra la figura:

A T R A C T I V I D A D	ALTA	DESARROLLO	MEJORÍA	MANTENIMIENTO
	MEDIANA	MEJORÍA	MANTENIMIENTO	DIVERSIFICACIÓN
	BAJA	MANTENIMIENTO	DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		COMPETITIVIDAD		

EJEMPLO

ATRACTIVIDAD

OPORTUNIDADES

- Monopolio
- Presupuesto suficiente

AMENAZAS

- Mínimas quejas

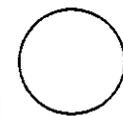
COMPETITIVIDAD

FORTALEZAS:

- Plantilla completa
- Tecnología de punta

DEBILIDADES:

- Gran ausentismo
- Escasa capacitación

A		
M		
B		
	A	M
		B

Se considera una atractividad alta y una competitividad media, por lo que se sugieren emplear **estrategias de mejoría.**

Bibliografía:

Cuevas Fournier, Rosalía. et. al. (1997) *Ejercicio de planeación estratégica en la Coordinación de Ciencias Administrativas*, México, CIESS. Documento de trabajo.

Orozco Zúñiga, Sergio Francisco (1998) s/f, documento mimeografiado.

Steiner, George A. (1983) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.* México: CECSA.

Toledo Miranda, Arturo (1996) *Ejercicio de planeación estratégica en la Jurisdicción Sanitaria No. II de Cancún, Quintana Roo, Trabajo Final para acreditar el Curso de Planeación Estratégica de la Maestría en Ciencias.* INSP, Escuela de Salud Pública de México, Cuernavaca, Morelos.

Tema 4

Planteamiento estratégico



Objetivo

Proponer estrategias administrativas para la solución de al menos un problema de su organización o centro de trabajo.

Lectura 5

Bontje, Johan C. B. (1994) *Planificar la empresa*. Barcelona: Editorial CISS (síntesis elaborada por Rosalía Cuevas Fournier).

Resumen

La selección de este material se hizo considerando las lecturas previas y la necesidad de orientar al lector-estudiante en la generación de estrategias.

Se incluyen sugerencias para la elaboración de la previsión a tres años cualitativa y cuantitativamente, lo que le permitirá diseñar estrategias con la proyección de escenarios futuros.

Se dan elementos para la generación de ideas que servirán en el planteamiento de estrategias. Finalmente se describen los componentes para integrar un programa de acción.

Lectura 5

Planificar la empresa *

Desarrollar alternativas para el futuro

La información cualitativa y cuantitativa que se ha obtenido previamente ahora requiere analizarse para elaborar el plan estratégico. Los pasos que hay que cumplir son:

1. Elaborar un resumen completo de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades.
2. Evaluar las consecuencias de continuar dando los servicios como hasta ahora, de manera cualitativa y cuantitativa.
3. Proponer nuevas alternativas para la organización, institución o centro de trabajo.

Para estos tres puntos es importante ser emprendedor, esto es, tener creatividad, intuición, liderazgo y aprovechar al máximo la información que se tiene hasta este momento.

La determinación de los asuntos prioritarios para los próximos tres años depende de quien conduzca el ejercicio de planeación estratégica. Por esto deben concentrarse en las exigencias para que la organización sobreviva y en la necesidad de desarrollar nuevas actividades y/o mejorar la realización de las actuales.

Se recomienda que no se desarrollen acciones para el futuro de manera solitaria. Trabaje en equipo con sus colaboradores más cercanos y asegúrese de contemplar a su organización como un todo unitario, no como un conglomerado de secciones, áreas y/o departamentos.

Asuntos de importancia en los próximos tres años

Es necesario distinguir entre los asuntos principales y los secundarios o de detalle. Los asuntos principales son un factor determinante de la trayectoria que seguirá la organización a largo plazo. Para identificarlos debe preguntarse: ¿Qué asuntos (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) serán de crucial importancia para la organización en los próximos tres años?

Trabaje con sus directivos para contestarla. Si intenta realizar este trabajo por sí mismo descubrirá que ésta selección puede estar influenciada por sus ideas preconcebidas. También descubrirá que tiene un conocimiento menor de algunas actividades específicas de la organización, que los responsables de cada área. Por otra parte, sus directivos tendrán que ejecutar el nuevo plan y su participación en esta tarea será muy conveniente y deseable. Para esto realice las siguientes actividades.

1. Pida a cada directivo que seleccione los asuntos (máximo diez) que piensa que son más importantes. Debe haber al menos uno por cada área. Los asuntos positivos (oportunidades) son prioritarios.
2. Reúna todos los asuntos en una lista.

* **Bontje, Johan C. B.** (1994) *Planificar la empresa*. Barcelona: Editorial CISS (síntesis elaborada por Rosalía Cuevas Fournier).

- Decidan juntos que asuntos son los más importantes por considerar en el conjunto total de los planes. Se recomienda no utilizar más de diez oportunidades o fortalezas y seis amenazas o debilidades. Presten especial atención a los asuntos que podrían conducir a un cambio en la forma que gestionan la organización y diferencien claramente entre aquellos asuntos que necesiten ser reconducidos claramente y los que preferirían analizar.

Utilice la siguiente tabla para resumir los asuntos más importantes:

RESUMEN DE LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES

Area de la organización	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Debilidades
MERCADO				
RECURSOS FINANCIEROS				
SERVICIOS				
PERSONAL				
ENTORNO				

Continuar en la situación actual

Una organización tiene que elegir entre dos posibilidades:

- Continuar su funcionamiento, sin cambiar el método. Esto significa seguir otorgando los mismo servicios a la población que tiene derecho, con el mismo esquema organizacional utilizado hasta ahora.
- Desarrollar un nuevo método para gestionar la organización. Significa cambios drásticos en la organización y en la imagen que proyectan los servicios proporcionados.

En el primer caso, se recomienda analizar las posibles consecuencias de continuar sin hacer cambios. Para conseguir esto necesita elaborar una previsión (cualitativa y cuantitativa) a tres años. Este conocimiento es conveniente para poder determinar si los cambios son indispensables. Los resultados de estas previsiones deben discutirse entre los directivos de la organización, incluso con terceras personas que pueden no estar comprometidos con la organización, como son asesores y auditores.

Previsión cualitativa a tres años

La previsión cualitativa se ocupa de profundizar en lo que ocurrirá en cada área en los próximos tres años.

Anote su impresión general relativa a cada área de la organización 1) tal como existe y funciona hoy en día y 2) tal como estará dentro de tres años si no hay cambios importantes en la forma de gestionar la organización. Cuando examine estos asuntos, involucre a varias personas y una de las formas de conseguirlo es que cada directivo resuelva individualmente el siguiente ejercicio y se decida después por consenso. Si las opiniones son muy distintas en varios asuntos, comprueben que son discutidas y puestas de acuerdo. Para elaborar planes significativos es muy importante, para los que toman las decisiones, ponerse de acuerdo en lo que la organización está bien actualmente, en cómo está gestionando y en las consecuencias si se continúa con el sistema actual.

PERSPECTIVA CUALITATIVA A TRES AÑOS SI LA ORGANIZACIÓN CONTINÚA EN LA SITUACIÓN ACTUAL

	Impresión general sin cambios importantes en la gestión										Explicaciones	
	Situación actual					Situación a tres años						
	D	I	N	S	F	D	I	N	S	F		

D-débil, I-insuficiente, N-normal, S-suficiente, F-fuerte

CONCLUSIONES:

Perspectiva cuantitativa para los próximos tres años

La perspectiva cuantitativa a tres años estima los resultados financieros si continúa la forma actual de gestionar la organización. Para elaborar un plan cuantitativo necesita encontrar estimaciones razonables, no datos exactos, dado que la importancia se basa en la inclinación y la tendencia de los datos. Los resultados financieros se hallan mediante estimaciones de los servicios y sus costos.

El volumen de servicios actuales y su comportamiento a lo largo de un periodo pueden servir para hacer la proyección a tres años. Los costos pueden estimarse considerando la evolución de los costos fijos y de los costos variables.

Esta sección podría llevarle a realizar largos y complicado cálculos. *No* permita que eso le pase. Lo importante es conocer de la organización su trayectoria y la velocidad con la que la seguirá. Por lo tanto necesita expresar sus previsiones en miles (pesos, dólares, quetzales, cruzeiros, etc.)

Si lo creen necesario, pueden desarrollar un escenario optimista y otro pesimista.

PERSPECTIVA CUANTITATIVA A TRES AÑOS SI LA ORGANIZACIÓN CONTINÚA EN LA SITUACIÓN ACTUAL

Año y grupo de servicios (depende del tipo de organización)	Análisis cuantitativo de diferentes renglones: volumen, costo unitario, número de trabajadores, etc.
199- 1 2 3 4	
TOTAL	

CONCLUSIONES:

Nuevas alternativas posibles

Cada organización, institución o centro de trabajo puede desarrollarse siguiendo varios caminos. En el caso de empresas productoras, las alternativas que se seguirán para desarrollarse vienen determinadas por la elección de:

Productos (o servicios) que fabrican o compran.

Mercados a los cuales suministran estos productos y/o servicios.

Utilizando la matriz producto/mercado podemos distinguir las alternativas principales para el crecimiento de la empresa.

ALTERNATIVAS PRINCIPALES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Mercados \ Productos	Mercados actuales	Nuevos Mercados
Productos actuales	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
Nuevos productos	Desarrollo de productos	Diversificación

Penetración del mercado: Mejorar lo que ya está haciendo, vender más productos a los mismos mercados. Prestar atención a:

- Cubrir mejor el mercado.
- Desarrollar más y mejor conocimiento del mercado.
- Segmentar mejor los grupos de clientes.
- Rebajar los costos de producción.

Desarrollo del mercado: Descubrir nuevos mercados para los productos actuales. Presten atención a:

- Aprender sobre otros mercados.
- Realizar pruebas a nivel regional para luego hacerlas a nivel nacional.
- Aumentar sus visitas comerciales para conseguir clientes en los nuevos mercados.

Desarrollo de productos: Nuevos productos para su mercado actual. Presten atención a:

- Demanda para nuevos productos.
- Desarrollar más modelos del mismo producto o más productos.
- Dirigir la investigación de mercados hacia los clientes actuales.

Diversificación: Vender nuevos productos en nuevos mercados. Recuerde que:

- Los nuevos mercados y los nuevos productos con frecuencia se desarrollan simultáneamente.
- El éxito a menudo es inesperado e imprevisto.
- Los riesgos aumentan mucho.
- Las consecuencias para la empresa suelen ser importantes.

Además, necesita pensar y planear la disminución o supresión de algunas combinaciones producto/mercado. Esto tendrá que hacerse por etapas, y los clientes o mercados más atractivos continuarán siendo abastecidos hasta que, finalmente, esta combinación producto/mercado sea obsoleta.

Cuando examine las combinaciones producto/mercado actuales, indique si están en una fase de crecimiento, estabilización o disminución. También tiene que explicar, especialmente si aprecia que una determinada combinación producto/mercado está creciendo, cómo planea averiguar ese desarrollo continuará.

Piense de esta forma: Hagan lo que hacen ahora, pero den las razones de lo que está pasando, de manera que entiendan por qué está pasando, de la forma que está pasando. ¡Intenten mejorar!

Ya sea que las estrategias escogidas sean de mantenimiento, desarrollo o diversificación es necesario que piense y ponga por escrito todas las ideas para los nuevos productos/servicios o los nuevos mercados o combinación de ambos.

Para obtener nuevas ideas sobre productos/servicios vuelva a:

1. Alternativas principales para el crecimiento de la empresa.
2. Otras ideas actuales, pero, a menudo no discutidas que pudiera haber en su institución. Podrían obtener respuestas poniendo en circulación un memorándum que pida ideas para desarrollar nuevos productos/mercados. En el caso de las instituciones de seguridad social prestadoras de servicios, la petición puede orientarse a la simplificación de trámites, mejorar la atención a los clientes-pacientes, disminución de costos, etc.
3. La combinación de las oportunidades y fortalezas de la organización (Ver el siguiente ejemplo).

Oportunidades Fortalezas	1. Aumento del uso de productos de acero inoxidable en hospitales.	1. Menos competencia por causa de las quiebras.	3. Etc.
1. Muchos conocimientos sobre producción de acero inoxidable.	<i>Idea:</i> Sondear a todos los productores de equipos para hospitales.	<i>Idea:</i> Comenzar a informar a los hospitales sobre la ventaja de los productos de acero inoxidable.	
2. Exceso de dinero que podría utilizarse para investigación y desarrollo.	<i>Idea:</i> Desarrollar productos para hospitales.	<i>Idea:</i> Adquirir una empresa especializada en la producción de acero inoxidable.	
3. Etc.			

Apunte tantas ideas como le vengan a la cabeza. Cuando esté considerando las posibilidades, piense en grande. Además no rechace ninguna idea difícil de alcanzar ni tome decisiones negativas de repente, tales como "¡Imposible, ¡Es una locura!"

Reúnanse con otros directivos para discutir nuevas ideas. Ese proceso dará lugar a otras nuevas ideas.

Las ideas para nuevos productos o mercados pueden dividirse en dos segmentos:

En fase de investigación: Organicen el grupo que desarrollará la idea -por ejemplo, por medio de investigación de mercado interna y externa- estableciendo un comité de investigación, o por conversaciones con los clientes, las organizaciones sectoriales y por otros sistemas.

En fase de puesta en marcha: Discutan cómo pondrán en práctica la nueva idea -por ejemplo, empezar a vender exclusivamente a través de distribuidores; crear una nueva empresa; vender a través de una pocas sucursales; intentar desarrollar un nuevo producto conjuntamente con una universidad; comenzar la comercialización del nuevo producto con una gran campaña de publicidad centrada en los minoristas, etc.

Después que se tengan las ideas sobre productos/servicios y mercados, es muy importante contemplar posibles actividades en las áreas *de finanzas, servicios, personal y el entorno*. Posiblemente, descubrirán áreas que necesitan cambiarse durante éste análisis.

Preste mucha atención a los pensamientos e ideas distintos de los puestos en práctica actualmente.
Sea creativo.
En la selección de estrategias trabaje en equipo.

IDEAS PARA CAMBIOS EN LAS AREAS DE LA EMPRESA

Areas de la empresa	Ideas relativas a cambios en la forma en que gestionamos nuestra empresa:
MERCADO	
FINANZAS	
SERVICIOS	
PERSONAL	
ENTORNO	

Planificar

Recuerde que lo que es posible fue identificado como las oportunidades, sus fortalezas y la nuevas ideas. Y lo que tiene que pasar está representado por las amenazas, debilidades y la necesidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

Cuando haga el plan de la organización, institución o centro de trabajo necesita emplear toda la información ha obtenido hasta ahora. Planificar significa establecer prioridades, ya que no podremos resolver todos los problemas al mismo tiempo, ni utilizar todos los recursos.

Cuando necesite escoger entre más de una posibilidad, considere lo siguiente:

- MOTIVACIÓN:** Ustedes y sus colegas deben estar motivados para trabajar en estas actividades. En caso contrario, descubrirán que es muy difícil llevarlas a cabo.
- BENEFICIOS:** Los beneficios en las instituciones de seguridad social están representados por el incremento en la cobertura y la búsqueda del equilibrio financiero.
- FILOSOFÍA:** Las nuevas actividades deben adaptarse a la forma de gestionar actual. Esto no quiere decir que dicha forma no pueda o no deba cambiarse a largo plazo, pero es mejor para la organización no anticiparse demasiado rápidamente.
- FACTIBILIDAD:** Necesita una expectativa realista de que las nuevas actividades pueden llevarse a cabo. Esto dependerá, en gran parte, del grado con que se adapten a:
- La forma de gestionar actual.
 - Los conocimientos y la habilidad disponibles.
 - Los recursos financieros disponibles.
 - La estructura orgánica.
- Es importante tener presente, que las nuevas actividades no deberán ser excesivamente arriesgadas.

Decida alternativas que quieren seguir para crecer. No intente todo al mismo tiempo. Preste atención a los principales objetivos de la organización. No pierda de vista la misión. Si su nueva filosofía de la organización difiere mucho de la forma en que la gestionan en la actualidad, tómese tiempo para ponerlo por escrito y establecer la estrategia para el cambio.

Emplee el tiempo suficiente para determinar las consecuencias de los cambios de la filosofía de la empresa en lo que se refiere a cada área de la misma. Asegúrese de que todos los trabajadores y directivos comprenden la influencia que estos cambios tienen (o tendrán) en cada área de la empresa.

Finalmente, tienen que calcular las consecuencias financieras de sus planes. Esto significa tanto una vigilancia más precisa de las ventas o de los ingresos y de los costos; como una decisión sobre el sistema de financiamiento, que quieren utilizar para realizar sus planes.

El plan financiero le proporcionará:

1. La información acerca de los resultados financieros de las nuevas políticas propuesta. Si los resultados fueran insuficientes, necesitaría rehacer el plan. Para medir los resultados por obtener, determine si obtendrán una rentabilidad razonable de la inversión, considerando la recuperación de gastos, y si están en condiciones de financiar sus planes por medio de fondos propios o necesitan financiamiento externo.
2. La información acerca de los procedimientos que usará para financiar sus planes. A este propósito deberá contar con una idea muy clara de las necesidades financieras y de la forma en que se proponen obtener ese dinero.
3. El conocimiento de la cifra de ingresos y beneficios que quieren obtener en los próximos tres años. Esto les proporciona un sistema para medir lo realizado con respecto al plan.

Las expectativas financieras deberían utilizarse como guía para elaborar los presupuestos de los departamentos. La información mínima recomendable es el cálculo de cifras para el primer año y pueden ser solamente estimaciones (tendencias de necesidades financieras).

Programas para cada área

Una vez que se han seleccionado las estrategias es necesario describir las acciones que se emprenderán en cada área de la organización para llevarlas a cabo.

Concéntrese en los puntos que serán diferentes en el futuro.

Concéntrese en las áreas que serán decisivas para determinar el éxito de su organización, institución o centro de trabajo en el futuro.

Establezca los objetivos de tal forma que puedan medir su consecución. No diga "aumento de calidad", digan "aumento de calidad para conseguir la gran calidad del competidor A". No diga "disminuir las reclamaciones", diga "disminuir las reclamaciones en un 25%".

Programa de acción

Este programa mostrará:

Las actividades necesarias para cumplir con la estrategia planteada y su objetivo.

Los responsables. Es decir quién es responsable de llevar a cabo las acciones.

Los costos adicionales. Son los gastos que se admiten para realizar la acción (presupuesto).

Las fechas de inicio y terminación. Muestre en que mes inicia la actividad y cuándo está previsto terminarla. También indique la duración de cada actividad.

Para cumplir con esta formalidad se recomienda la utilización de las formas institucionales, que seguramente existen en su organización o centro de trabajo. En el caso de que no cuenten con éstas, su profesor-tutor y los coordinadores del curso estaremos en la mejor disposición de proporcionárselas.

Ejecución del plan

Verificar que los planes progresan, es un trabajo del propio plan y debe controlarse antes, durante y después que los planes sean ejecutados. La planificación sólo tendrá éxito si supervisan concienzudamente el progreso desde el comienzo hasta el final. Así, sabrán inmediatamente cuándo y por que fallan los programas y estarán en situación de resolver el problema o de cambiar su marcha.

Antes de comenzar la ejecución del programa

Para lograr los propósitos del programa, éstos establecen claramente quién, qué y cuando debe realizarse cada actividad; por lo tanto puede ser necesario cambiar (temporalmente) la estructura orgánica. Por ejemplo:

Podrían querer dar autoridad especial a algún directivo.

La información adecuada debe estar a disposición de aquellos responsables de realizar las actividades, incluso si esa información está en otros departamentos.

Los responsables deberían estar libres para trabajar en las actividades a tiempo completo, lo que significa que deberían relevarlos de otras responsabilidades.

1. Revise su estructura organica y reorganícela si es necesario.
2. Algunas veces, puede comprenderla mejor analizando la estructura de sus competidores más importantes.
3. No delegue responsabilidades si no están seguro de que sus colaboradores están capacitados para asumirlas.

Durante la ejecución del programa

Mientras están ejecutándose las actividades planeadas, necesitan asegurarse de que el trabajo se está haciendo de acuerdo con el calendario establecido y dentro del presupuesto.

Periódicamente, determinen si se prevén problemas y, si es así, cómo pueden evitarse o resolverse. No aprueben precipitadamente un cambio en los planes si se presenta un obstáculo. Además, deben seguir la pista de ingresos y gastos. Si hay desviaciones con respecto al plan y son muy importantes, tomen notas del hecho y analicen por qué está sucediendo esto y qué pueden hacer a corto plazo para que las cosas vuelvan a su cauce.

Después de terminado el programa

Una vez terminado el programa debe tomar nota de las desviaciones con respecto al programa y analizarlas.

Analice concienzudamente por qué una acción se desvía con respecto al programa. Una investigación cuidadosa puede ayudarle a comprender mejor, por qué sucedió. Las causas pueden eliminarse cuando planifique el siguiente año.

Cómo organizarlo

Los responsables de ejecutar un programa tienen que estar completamente comprometidos con su progreso. Sus colaboradores de primera línea son los que poseen información más detallada y les gustará ocupar posiciones de liderazgo; seguramente sus actitudes y métodos de trabajo reflejarán la confianza que usted depositó en ellos.

Lo mejor es realizar una serie de reuniones con todos los comprometidos a controlar el progreso del programa y encontrar con ellos la forma de resolver las desviaciones al mismo.

Informe final

Al mismo tiempo que se dan por concluidos los programas elaborados, es recomendable la redacción del informe final.

El informe deberá mostrar los beneficios obtenidos al realizar la estrategia seleccionada. Su importancia se centra en la posibilidad de utilizar las mismas estrategias si fueron exitosas o de rechazarlas, en el caso de que no se hayan logrado los objetivos planteados. También debe incluirse el gasto realizado y resaltar el aprendizaje en el proceso estratégico.

Al concluir este tema usted deberá realizar la quinta actividad de evaluación, señalada al final de este capítulo. En este momento usted ya cuenta con los elementos teóricos-metodológicos para realizar con su equipo de trabajo, el ejercicio completo de planeación estratégica. Es probable que en la integración del documento requiera la asesoría de su profesor-tutor, no dude en consultarlo.

Los ejercicios realizados al finalizar los temas anteriores, serán la base para integrar su trabajo final.

Lectura 6

Drucker, Peter, (1995) «Planeamiento estratégico» en *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: El Ateneo.

Resumen

El futuro no se realizará simplemente porque uno lo desee con mucha firmeza, requiere decisión inmediata, ya que impone riesgos al instante. Necesita acción enseguida, también exige distribución de recursos, sobre todo de recursos humanos y trabajo, y todo eso debe hacerse sin demora.

Así es que la administración no tiene más remedio que anticipar el futuro, tratar de plasmarlo, y equilibrar las metas a corto y largo plazo.

Por lo tanto, es indispensable que los grandes gerentes posean la aptitud necesaria para adoptar sistemáticamente decisiones que posean un prolongado sentido de futuro. Por lo que es necesario integrar como una herramienta de trabajo muy importante, el planeamiento estratégico claro y objetivo, por lo cual, esta lectura hace un análisis detallado de lo que es y lo que no es el planeamiento estratégico.

Lectura 6

*Planeamiento estratégico: la aptitud empresarial **

El ascenso del planeamiento a largo plazo — Alcances temporales del planeamiento — Decisión estratégica más que planeamiento a largo plazo — Lo que el planeamiento estratégico no es — No es una bolsa de trucos — No es pronóstico — La importancia del hecho original — El carácter de futuro de las decisiones actuales — El planeamiento es asumir riesgos intencionales — Qué es el planeamiento estratégico — Eliminación del pasado — ¿Qué cosas nuevas debemos hacer y cuándo las haremos? — Todo se convierte en trabajo — Asignaciones de personas, la prueba de planeamiento — La necesidad de medición y retroacción.

Estos últimos veinte años se ha observado un tremendo ascenso del planeamiento a largo plazo. La idea misma era prácticamente desconocida hace pocas décadas. Ahora son pocas las grandes empresas (por lo menos en Estados Unidos y Japón) que no cuenten con un personal de planeamiento a largo plazo y con detallados planes de gran alcance.

Es cierto que prácticamente todas las decisiones administrativas básicas son decisiones de gran alcance (en estos tiempos diez años es un lapso relativamente reducido). Sea que se refiera a la investigación o a la construcción de una nueva planta, al diseño de una nueva organización comercial o un producto distinto, todas las decisiones gerenciales importantes insumen años antes de alcanzar verdadera efectividad. Y es necesario que sean productivas durante años para pagar la inversión en hombres y dinero. Por lo tanto, es indispensable que los gerentes posean la aptitud necesaria para adoptar sistemáticamente decisiones que posean un prolongado sentido de futuro.

La administración no tiene más remedio que anticipar el futuro, tratar de plasmarlo, y equilibrar las metas a corto y a largo plazo. No está al alcance de la humanidad hacer bien nada de todo esto. Pero como carece de guía divina, la administración debe tratar de que no se ignoren o descuiden estas difíciles responsabilidades, y de que se las atienda tan eficazmente como sea humanamente posible.

El futuro no se realizará simplemente porque uno no lo desee con mucha firmeza. Requiere decisión inmediata. Impone riesgos al instante. Necesita acción en seguida. También exige distribución de recursos y, sobre todo de recursos humanos, y trabajo, y todo eso debe hacerse sin demora.

La idea del planeamiento a largo plazo — y gran parte de su realidad — descansa en una serie de malentendidos. El presente y el corto plazo inmediato requieren decisiones estratégicas tanto como el largo plazo. Este se crea principalmente mediante decisiones de corto plazo. A menos que el largo plazo esté incluido y se base en los planes y decisiones de corto alcance, aun el más complicado plan de gran alcance será un ejercicio de futilidad.

* **Drucker**, Peter, (1995) «Planeamiento estratégico» en *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: El Ateneo.

E inversamente, a menos que los planes de corto plazo —es decir, las decisiones adoptadas aquí y ahora — se integren en un plan unificado de acción, serán un conjunto de recursos prácticos, conjeturas y orientaciones erróneas.

El corto plazo y el largo plazo no están determinados por un lapso dado. Una decisión no es de corto plazo porque su ejecución insuma sólo unos pocos meses. Lo que importa es el periodo de tiempo en que es efectiva. Una decisión no es de largo plazo porque a principios de la década de 1970 decidimos aplicarla en 1985; eso no es una decisión sino un entretenimiento ocioso. Tiene tanta realidad como el deseo del niño de ocho años de ser bombero cuando alcance la edad adulta.

La idea que informa el planeamiento a largo plazo es que la pregunta “¿Qué *debería* hacer nuestra empresa? “puede y debe resolverse y decidirse por sí misma, al margen de lo que se piensa respecto del carácter *actual* y *futuro* de la empresa. Hay cierta lógica en todo esto. En el planeamiento estratégico es necesario partir independientemente de las tres preguntas. ¿Qué *es* la empresa? ¿Qué *será*? ¿Qué *debería ser*? Tenemos aquí enfoques conceptuales que están y deben estar separados. Con respecto a la pregunta “¿Qué *debería ser* la empresa?” el primer supuesto es inevitablemente que ha de asumir una fisonomía distinta. El planeamiento a largo plazo debe impedir que los gerentes prolonguen sin discernimiento hacia el futuro las tendencias actuales, y supongan que los productos, los servicios, los mercados y las tecnologías actuales serán iguales posteriormente, y, sobre todo, debe impedir que consagren sus recursos y energías a la defensa del pasado.

Es necesario integrar el planeamiento de lo que *es* la empresa, de lo que *será* y de lo que *debería ser*. Qué son el corto y el largo plazo se decide luego de acuerdo con el alcance temporal y el carácter de futuro de la decisión. Todo lo que se “planea” se convierte en trabajo y compromiso inmediatos.

La aptitud que necesitamos no es planeamiento a largo plazo. Es decisión estratégica, o quizás planeamiento estratégico.

General Electric denomina a este trabajo “planeamiento empresario estratégico”. El objetivo final de la actividad es identificar las empresas, las tecnologías y los mercados nuevos y diferentes que la firma debe tratar de crear a largo plazo. Pero el trabajo se deduce de la pregunta: “¿Cuál es nuestra actividad actual? “Ciertamente, lo inferimos de las preguntas: “¿Qué actividades actuales debemos abandonar? ¿Cuáles deben pasar a segundo plano? ¿Cuáles debemos impulsar, con el aporte de nuevos recursos?”

Todo esto puede parecer un juego semántico. . . y hasta cierto punto lo es. Pero la semántica confusa ha conducido a la confusión mental. Ha tendido a paralizar la decisión estratégica más que a movilizarla. Es responsable de la incapacidad que han demostrado hasta ahora muchas grandes empresas para obtener resultados de sus complicados esfuerzos de planeamiento.

Qué no es el planeamiento estratégico

Es importante que el gerente sepa lo que el planeamiento estratégico *no es*:

1. *No es una bolsa de trucos, un manojo de técnicas.* Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción.

En el proceso pueden usarse muchas técnicas, pero también es posible que no necesitemos ninguna. El planeamiento estratégico puede requerir una computadora, pero las preguntas más importantes — por ejemplo, las que se refieren al carácter *actual* o *futuro* de la empresa — no pueden *cuantificarse* y programarse para la computadora. La construcción de modelos o la simulación pueden ser útiles, pero no son planeamiento estratégico; son instrumentos para fines específicos y pueden o no ser aplicables en un caso dado. (Véase el capítulo 40, “El administrador y las ciencias de la administración”.)

La *cuantificación* no es planeamiento. En realidad, uno usa métodos lógicos rigurosos en la medida de lo posible, aunque sólo sea para tener la certeza de que no se engaña a sí mismo. Pero algunas de las cuestiones más importantes del planeamiento estratégico pueden formularse sólo en términos como “más grande” o “más pequeño”, “antes” o “después”. Aunque tienen carácter cuantitativo, no es fácil manipular estos términos con técnicas cuantitativas. Y en algunas áreas igualmente importantes — por ejemplo, las que se refieren a la atmósfera política, las responsabilidades sociales o los recursos humanos (incluso los gerenciales) — no admiten ningún tipo de *cuantificación*. Puede manipulárselas sólo como restricciones o parámetros, pero no como factores de la propia ecuación.

El planeamiento estratégico *no* es la “aplicación de métodos científicos a la decisión empresarial” (como lo define un conocido texto conexo con el tema). Es la aplicación del pensamiento, el análisis, la imaginación y el juicio. Es responsabilidad más que técnica.

2. El *planeamiento estratégico no es pronóstico*. No implica predeterminar el futuro. Cualquier intento en ese sentido es absurdo; el futuro es imprevisible. Si lo intentamos, sólo conseguiremos desacreditar lo que hacemos.

Si alguien todavía padece la ilusión de que el hombre es capaz de pronosticar más allá de un lapso muy breve, que repase los titulares del diario de la víspera y se pregunte cuáles había podido predecir hace una década. Por ejemplo, en 1960, hacia el final del gobierno de Eisenhower, ¿habría pronosticado el crecimiento casi explosivo de la clase media negra en Estados Unidos, clase que hacia 1970 había elevado a las dos terceras partes de las familias de color por encima de la línea de pobreza, y había suministrado a la familia negra norteamericana un ingreso promedio muy superior al ingreso familiar medio de la próspera Gran Bretaña?

¿Podría haber pronosticado hace diez años que el progreso económico sin precedentes del negro norteamericano — el avance económico más veloz y masivo de cualquier clase o grupo étnico en la historia norteamericana — en definitiva determinaría que el problema racial se agudizara, y atraería nuestra atención hacia la situación desesperada de los restantes negros pobres y hacia la discriminación aplicada a los negros que habían conseguido progresar? ¿Alguien podría haber anticipado el crónico déficit del balance de pagos de Estados Unidos en la década de 1960 y la crisis financiera mundial de 1971? ¿Podría haber predicho que Gran Bretaña se mantendría fuera del Mercado Común hasta 1973? ¿Podría haber pronosticado el mercado del eurodólar, utilizado por el inversor europeo para financiar la expansión en Europa de las empresas de origen norteamericano? Podría haber pronosticado el ascenso de la campaña de defensa del consumidor? ¿O el desarrollo de las empresas multinacionales?

Debemos partir de la premisa de que el pronóstico no es una actividad humana respetable ni meritoria más allá de un periodo sumamente breve. El *planeamiento estratégico es necesario precisamente porque no podemos pronosticar*.

Otra razón más imperativa en virtud de la cual el pronóstico no es un planeamiento estratégico es que el pronóstico intenta hallar el curso más probable de los hechos, o en el mejor de los casos una gama de probabilidades. Pero el problema empresarial es el hecho original que modificará las posibilidades; el universo empresarial no tiene carácter físico y por lo contrario es un universo social. Ciertamente, la contribución fundamental del empresario, la única recompensada con una ganancia, es promover el hecho o la innovación original que modifica la situación económica, social o política.

Es lo que hizo la Corporación Xerox en la década de 1950, cuando desarrolló y comercializó las máquinas fotocopadoras. Es también lo que hicieron los empresarios que producían casas rodantes en 1960, cuando el remolque se convirtió en un hogar nuevo, permanente e inmóvil y acaparó prácticamente todo el mercado norteamericano de viviendas de bajo costo. El acontecimiento único constituido por el libro *Silent Spring* de Rachel Carlson, en la década de 1950, modificó la actitud de una civilización entera hacia el medio que la envuelve. En la escena social y política, es lo que hicieron los jefes del movimiento por los derechos civiles

durante la década de 1960, y posiblemente lo que estaban haciendo los dirigentes del movimiento por los derechos femeninos al principio de la década de 1970.

Como el empresario modifica las probabilidades que son la base de las predicciones, el pronóstico no sirve a los propósitos de los proyectistas que procuran orientar sus organizaciones hacia el futuro. Ciertamente, tiene escasa utilidad para quienes pretenden innovar y modificar el modo de trabajo y de vida de la gente.

Por consiguiente el pronóstico no es una base adecuada ni siquiera en relación con un comportamiento puramente adaptable, y mucho menos si se trata de decisiones empresariales de planeamiento estratégico.

3. *El planeamiento estratégico no se refiere a decisiones futuras. Se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales.* Las decisiones existen sólo en el presente. El problema afrontado por el responsable de la decisión estratégica no es lo que su organización debe hacer mañana. Es más bien saber qué debemos hacer hoy con el fin de estar prontos para un futuro incierto. El problema afrontado por el responsable de la decisión estratégica no es lo que su organización debe hacer mañana. Es más bien saber qué debemos hacer hoy con el fin de estar prontos para un futuro incierto. El problema no es lo que ocurrirá en el futuro. Es dar con el carácter de futuro que debemos incorporar a nuestro pensamiento y acción actuales, conocer qué periodo de tiempo debemos contemplar y cómo usar esta información para adoptar ahora una decisión racional.

La decisión es una máquina del tiempo que sincroniza en el presente un elevado número de periodos de tiempo divergentes. Es algo que apenas estamos aprendiendo ahora. Nuestro enfoque todavía tiende hacia la elaboración de planes para algo que decidiremos hacer en el futuro, una actividad que puede ser entretenida pero carece de utilidad. Podemos adoptar decisiones únicamente en el presente, y sin embargo no podemos adoptar decisiones sólo para el presente; la decisión más práctica y oportunista —sin hablar de la decisión de no resolver nada— puede comprometernos durante mucho tiempo, o incluso permanente e irrevocablemente.

4. *El planteamiento estratégico no es un intento de eliminar el riesgo.* No es siquiera un intento de minimizarlo. Dicha tentativa puede conducir sólo a riesgos irracionales e ilimitados, y al desastre seguro.

Por definición, la actividad económica compromete recursos actuales con el futuro, es decir, con expectativas sumamente inciertas. Asumir riesgos es la esencia de la actividad económica. Uno de los teoremas económicos más rigurosos (al Ley de Boehm-Bawerk) prueba que los actuales medios de producción suministrarán mayor rendimiento económico sólo a través de una más acentuada incertidumbre; es decir, si afrontamos mayores riesgos.

Si bien es inútil tratar de eliminar el riesgo, y discutible el intento de minimizarlo, es esencial que los riesgos afrontados sean los que correspondan. El resultado final del planeamiento estratégico eficaz debe ser la capacidad de afrontar un riesgo más acentuado, pues éste es el único modo de mejorar el desempeño *empresarial*. Sin embargo, para acrecentar esta capacidad debemos comprender qué riesgos asumimos. Debemos ser capaces de elegir racionalmente entre distintos cursos riesgosos de acción, en lugar de zambullirnos en la incertidumbre sobre la base de la conjetura, los rumores o la experiencia, por muy meticulosamente que los *cuantifiquemos*.

Qué es el planeamiento estratégico

Ahora podemos tratar de definir qué es el planeamiento estratégico. Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora *decisiones (asunción de riesgos)* empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los *esfuerzos* necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la *retroacción sistemática* organizada.

En sí mismo, el planeamiento, a largo o a corto plazo, no es nada nuevo. Es el desempeño organizado de una antigua tarea. Pero hemos aprendido que rara vez se ejecutará la tarea si no se la organiza. Sobre todo, rara vez se convertirá en realización si no se la ejecuta intencionadamente.

Eliminación del pasado

El planeamiento comienza con los objetivos de la empresa. En cada área de objetivos, es necesario formularse la pregunta: “¿*Qué debemos hacer ahora* para realizar *mañana* nuestros objetivos?” En primer lugar, realizar el futuro implica siempre desechar el pasado. La mayoría de los planes se ocupa únicamente de las cosas nuevas y complementarias que deben ejecutarse; productos nuevos, procesos y mercados nuevos, entre otras. Pero la clave para hacer algo mañana es desembarazarse de lo que ya no es productivo, de lo que ha envejecido, de lo obsoleto.

El primer paso del planeamiento consiste en preguntar, por referencia a cualquier actividad, cualquier producto, cualquier proceso o mercado: “Si hoy no estuviéramos comprometidos con esto, ¿lo intentaríamos?” Si la respuesta es negativa, corresponde extraer la consecuencia: ¿Cómo podemos eliminarlo . . . y rápido?”

La eliminación sistemática del pasado es un plan por derecho propio y adecuado en muchas empresas. Obligar a pensar y a actuar. Dejará disponibles hombres y dinero para cosas nuevas. Creará la disposición para actuar.

Inversamente, el plan que contempla sólo la ejecución de cosas complementarias y nuevas sin atender a la eliminación de las antiguas y deterioradas probablemente no aportará resultados. Conservará la condición de plan y nunca se convertirá en realidad; sin embargo, desembarazarse del pasado es la decisión que nunca se aborda en la mayoría de los planes de largo alcance de las empresas (y aún más del gobierno), lo cual constituye quizás la principal razón de su inutilidad.

Qué cosas nuevas debemos hacer y cuándo las haremos?

El paso siguiente del proceso de planeamiento consiste en preguntarse: ¿Qué cosas *nuevas* y diferentes debemos hacer y cuándo las haremos?”

En *todos* los planes hay áreas en las que sólo se necesita —o parece necesitarse— hacer más que lo que ya se hace. Sin embargo, es prudente suponer que lo que ya hacemos nunca es adecuado en relación con las necesidades futuras.¹ Pero “¿Qué necesitamos?” es apenas la mitad de la pregunta. Tiene la misma importancia inquirir “¿Cuándo lo necesitamos?”, porque de ese modo se determina el momento de comenzar a trabajar en las nuevas tareas.

Ciertamente, en todas las decisiones hay un “corto” plazo y un “largo” plazo. El tiempo que transcurre entre el compromiso con cierto curso de acción —por ejemplo, construir una planta siderúrgica— y el momento más temprano en que es posible obtener resultados —es decir, obtener acero acabado— es el corto plazo de una decisión. Y los veinte o más años necesarios, en el mejor de los casos, para recuperar con interés compuesto el dinero invertido en la planta siderúrgica es el largo plazo. Este es el tiempo durante el cual la decisión inicial debe mantener una razonable validez —en relación con los mercados, el proceso, la tecnología, la localización de la fábrica— si se quiere que originariamente haya sido la decisión acertada.

Pero carece de sentido hablar de planes a corto y a largo plazo. Hay planes que conducen a la *acción ahora* y son auténticos planes, verdaderas decisiones estratégicas. Y hay planes que se refieren a la acción después; son sueños o incluso pretextos para abstenerse de pensar, planear y hacer. La esencia del planeamiento es adoptar decisiones actuales con conocimiento de su sentido de futuro. El *sentido de futuro* es lo que determina el alcance temporal, y no a la inversa.

El sentido del futuro se sujeta a limitaciones. En las decisiones empresarias, el enunciado matemático más exacto es con frecuencia el de mi maestra de octavo grado. Las paralelas son dos líneas que no se encuentran de este lado del patio de la escuela. En las expectativas y las anticipaciones de una empresa, generalmente se aplica la antigua regla de estadística de acuerdo con la cual todo lo que excede los veinte años es igual a lo infinito, y como las expectativas superiores a veinte años, a contar desde el momento actual, tienen normalmente un valor actual de cero, debe asignárseles sólo un mínimo de recursos y esfuerzos actuales.

Sin embargo, los resultados que requieren un prolongado periodo de gestación serán posibles sólo si se inicia bastante temprano la tarea. Por lo tanto, el planeamiento a largo plazo requiere el conocimiento del sentido del futuro: “¿Qué debemos hacer hoy si queremos hallarnos en determinado lugar en el futuro? ¿Qué no podrá ejecutarse de ningún modo si ahora no comprometemos recursos en ello?”

Repitamos una ilustración utilizada con frecuencia: si sabemos que se necesitan noventa y nueve años para obtener en el Noroeste abetos Douglas de tamaño adecuado para la fabricación de pulpa, la plantación de retoños hoy mismo es el único modo de obtener una provisión de pulpa de aquí a noventa y nueve años. Es muy posible que alguien descubra una hormona acelerada del crecimiento, pero no podemos depender de eso si estamos en la industria del papel. Es concebible —quizás sumamente probable— que utilicemos la madera principalmente como fuente de recursos químicos mucho antes de que estos árboles alcancen su madurez. El suministro de papel de aquí a treinta años puede depender de fuentes de celulosa menos preciosas y no tan estructuradas como un árbol, que es el laboratorio más avanzado del reino vegetal. Sin embargo, ello significa sencillamente que es posible que los bosques empujen a sus propietarios hacia la industria química en algún momento dentro de los próximos treinta años, y que a estos propietarios les convenga aprender ahora un poco de química. Sin embargo, si las fábricas de papel dependen del abeto Douglas, el planeamiento no puede limitarse a veinte años, y en cambio debe contemplar el periodo de noventa y nueve años.

En otras decisiones, incluso cinco años serían un lapso absurdamente prolongado. Si nuestra empresa está adquiriendo mercadería embargada y vendiéndola en remate, la venta de la próxima semana constituye un futuro de largo plazo; y todo lo que está más allá carece de importancia para nosotros. Por lo tanto, la naturaleza de la empresa y de la decisión determina los alcances temporales del planeamiento.

Estos alcances temporales no son estáticos ni “dados”. La propia decisión en relación con el tiempo implica asumir riesgos en el proceso de planeamiento. Es el principal determinante de la distribución de recursos y esfuerzos. Determina en gran parte los riesgos asumidos. No nos cansaremos de decir que postergar una decisión representa asumir un riesgo y adoptar una decisión con frecuencia irrevocable. La decisión relacionada con el tiempo es el principal determinante del carácter y la naturaleza de la empresa.

En resumen: en el planeamiento estratégico es fundamental, primero, que se efectúe un *trabajo* sistemático e intencional de realización de objetivos; segundo, que el planeamiento parta de la eliminación del pasado y que el abandono se planee como parte del intento sistemático de alcanzar el futuro; tercero, que consideremos formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que nos bastará hacer más de los mismo, y finalmente, que meditemos las dimensiones temporales y preguntemos cuándo debemos comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento en que los necesitemos.

Todo se convierte en trabajo

El mejor plan es *sólo* un plan —es decir, buenas intenciones— a menos que *se convierta en trabajo*. El rasgo distintivo que caracteriza a un plan capaz de producir resultados es el compromiso de personas fundamentales a las que se encomienda trabajar en tareas específicas. La prueba de un plan es el hecho de que la administración realmente comprometa recursos con una acción que aportará resultados futuros. A menos que se adopte ese compromiso, sólo hay promesas y esperanzas, pero no un plan.

Debemos poner a prueba un plan preguntando a los gerentes: “¿A quiénes, entre los mejores elementos de su personal, puso hoy a trabajar en esto?” El gerente que viene (como hace la mayoría) y dice: “Pero ahora no puedo movilizar a mis mejores empleados. Tienen que terminar lo que están haciendo ahora, y mañana podré encomendarles esa tarea” es un gerente que reconoce sencillamente que no tiene un plan. Pero también prueba que lo necesita, porque el propósito de un plan es precisamente mostrar dónde deben trabajar los recursos escasos, y el más escaso está representado por el personal de alta calidad.

El trabajo implica no sólo que presuntamente alguien debe realizar la tarea, sino también que se lo llamará a rendir cuentas, que hay un límite de tiempo y finalmente que se midan los resultados; es decir que hay retroacción originada en los resultados del trabajo y en el propio proceso del planeamiento.

En el planeamiento estratégico la medición plantea problemas muy reales, sobre todo de carácter conceptual. Sin embargo, precisamente porque lo que medimos y el modo de medirlo determinan lo que se considera importante, y de ese modo determinan no sólo lo que nosotros vemos, sino lo que nosotros —y otros— hacemos, las mediciones tienen suprema importancia en el proceso de planeamiento. Sobre todo, a menos que las expectativas se incorporen a la decisión de planeamiento de manera que podamos advertir muy pronto si se las satisface realmente o no —incluyendo una comprensión razonable de los aspectos que son desviaciones importantes tanto en la dimensión temporal como por la escala—, no podremos planear. No habrá retroacción, ni ningún tipo de autocontrol originado en los acontecimientos y revertido sobre el proceso de planeamiento.

El gerente no puede decidir si desea adoptar decisiones que implican riesgo y que se proyectan largamente hacia el futuro; las adopta en vista de la definición de su papel. Todo lo que está a su alcance es decidir si desea adoptarlas de manera responsable o irresponsable, con una posibilidad racional de efectividad y éxito, o como parte de un juego de azar. Y tanto porque el proceso de decisión es esencialmente racional, como porque la efectividad de las decisiones empresariales depende de la comprensión y los esfuerzos voluntarios de otros, el enfoque será más responsable y tendrá más probabilidades de ser efectivo si es racional, está organizado y se basa en el conocimiento, no en la profecía. Sin embargo, el resultado final no es conocimiento sino estrategia. *Su meta es la acción ahora.*

El planeamiento estratégico no reemplaza el juicio con hechos, no sustituye al gerente por la ciencia. Ni siquiera disminuye la importancia y el papel de la capacidad, el coraje, la experiencia, la intuición o incluso la corazonada gerenciales, así como la biología científica y la medicina sistemática no han disminuido la importancia de estas cualidades en cada médico. Por lo contrario, la organización sistemática de la tarea de planeamiento y el suministro de conocimiento a la misma fortalecen el criterio, el liderazgo y la visión del gerente.

¹ NOTA: Acerca de esta cuestión, véase el brillante ensayo titulado “Business Planning as Business Opportunity”, por Michael J. Jami, en *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*. Compilado por Peter F. Drucker.

Lectura 7

Pérez Gómez, Antonio (1999) *Elementos básicos del plan*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Resumen

En esta lectura usted encontrará los elementos para el diseño de un plan estratégico, basándose en una pirámide que debe aplicar a su área de responsabilidad. Es muy importante que aterrice estos conceptos, de lo contrario la visión solamente será un sueño; la mejor combinación es la visión con acción, porque sólo así se podrá llegar a donde se quiere.

El establecimiento de objetivos operativos y metas en un programa de trabajo con actividades para su logro permite al equipo de trabajo orientar sus esfuerzos sin pérdida de tiempo. Seguramente le ha ocurrido que se reúne con un grupo de amigos para comer, pero ninguno pensó en el lugar y mientras viajan en el automóvil cada uno hace propuestas de diferentes lugares, pero los demás defienden su propuesta perdiendo minutos que pudieron utilizar para comer. Lo mismo ocurre cuando pensamos o no tenemos claro a dónde queremos ir, perdemos tiempo que podríamos aprovechar.

Lectura 7

Plan de acción Elementos básicos *

Difícilmente se tienen planes de acción en algunas instituciones y cuando se tienen y se ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en su elaboración no se les da el seguimiento adecuado. Pero ¿por qué ocurre esto? La respuesta no es sencilla, ni la pretensión es contestarla, porque distraería nuestra atención del propósito inicial, que es cómo se hace un plan de acción y no por qué no se hace o por qué no se le da seguimiento. Lo que sí vale la pena resaltar es que si esto se da en las instituciones es porque nos ocurre en la vida personal. Piense en tres conocidos cercanos a usted que hacen planes en su vida y se trazan objetivos a largo plazo, describiendo una visión y una misión (es decir, dónde quiere estar en determinado tiempo, cuáles son sus razones para estar vivos, cuáles son las necesidades que satisfacen a sus clientes o usuarios como personas).

¿Encontró a las personas que cumplan con estos requisitos? difícil verdad, porque no planeamos de manera formal. Realizamos nuestras actividades con propósitos basados en sueños, que podríamos llamar visiones, pero que no son muy claros y no permiten la construcción de escenarios futuros. Es por esto que a veces encontramos que se hacen muchas actividades, con muy buenas intenciones, pero que no nos llevan a ningún lado. Estará de acuerdo en que es muy importante planificar el cambio, ser una parte activa y no una víctima.

Si consideramos la planeación estratégica como el proceso de guiar una institución, de donde está y donde deberá estar en el futuro, considerando que dicho futuro será más competitivo y complejo, nos exige partir de las preguntas básicas, ¿Dónde estamos y qué somos? esto es diagnóstico, ya ha sido analizado en artículos anteriores, y la otra pregunta es ¿Adónde deseamos estar y qué deberemos ser? esto hace necesario un proceso de transformación de la institución a través en un plan de acción bajo un planeamiento estratégico.

Imagínese un barco sin capitán, que los constructores lo lanzan a la mar. En unos días sin un capitán que marque el rumbo seguramente estará a la deriva, a merced de las condiciones climatológicas. Ahora imagínese al mismo barco con un capitán que tiene en mente el puerto al que quiere llegar (visión) y para qué quiere llegar (misión). Seguramente se trazará una ruta, determinará cuándo y cómo lo va a lograr. Es probable que sufra desafíos, retos y riesgos, algunos pensarán que son innecesarios y que este barco en puerto estaría más seguro, pero un barco no fue construido para estar anclado en un puerto, fue construido para navegar, para vivir riesgos, e incluso naufragar, la misión del capitán es llevarlo a puerto seguro evitando al máximo los riesgos.

Sin duda, esto suena sencillo en teoría; pero en realidad, en la práctica es complicado, porque influyen múltiples variables que no siempre se pueden controlar porque no son sólo internas, sino también externas; recuerde al capitán del barco, que no toma en cuenta las condiciones climatológicas que prevalecerán en los días en que se realizará el viaje. Seguramente se lanzará a una aventura con altos riesgos y con menos posibilidad de lograr el objetivo.

* Pérez Gómez, Antonio (1999) *Elementos básicos del plan*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Otro factor muy importante en un plan de acción es considerar los valores con los que se va cumplir la misión. Por ejemplo, si creo que mi misión personal es ser feliz, mi felicidad no puede estar apoyada en la infelicidad de otros.

Los valores son fundamentales porque permiten un clima de cordialidad, compromiso y respeto en el trabajo en equipo. Imagine que pretendemos dar *oportunidad* como atributo de nuestro servicio. Si nosotros somos impuntuales, difícilmente lo lograremos, es decir, para poder darle al cliente-usuario respeto, calidad, honestidad, amistad, etc. primero tenemos que habituarlo a nuestro estilo de vida. Recuerde al capitán que tiene en mente llegar a puerto: Media tripulación se enferma apenas iniciando el viaje y él decide seguir, a pesar de que el asunto puede agravarse, incluso los enfermos pueden llegar a morir. Algunos de los integrantes de la tripulación, tienen claro a dónde quieren llegar, pero se denota la ausencia de valores tales como el respeto a la vida de sus colaboradores.

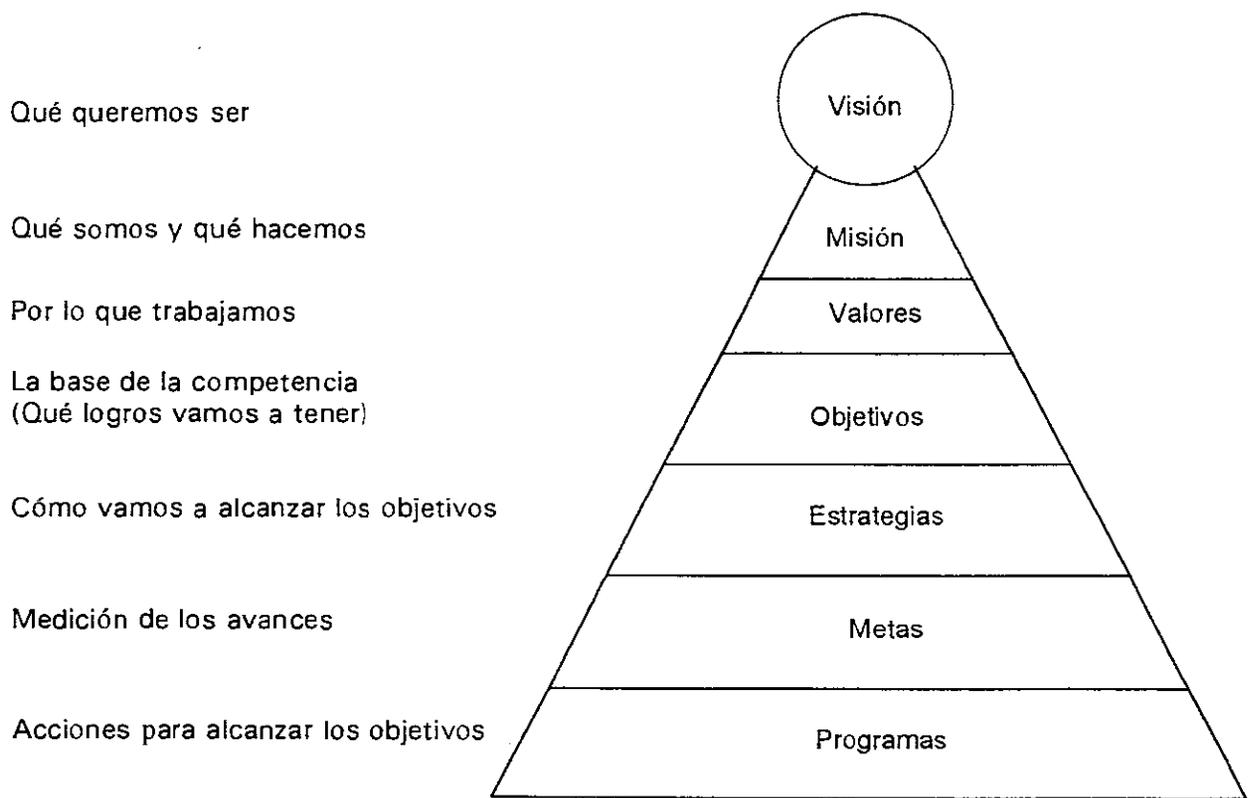
El fomentar valores en el equipo de trabajo propicia mejorar la disciplina y el compromiso en el clima organizacional.

PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es un documento que permite poner en práctica las acciones apropiadas que una institución debe emprender, tanto para responder a los fenómenos, como para aprovechar las oportunidades, apoyándose en su planteamiento estratégico. Lo anterior implica desarrollar una VISIÓN de lo que se quiere lograr a largo plazo y una MISIÓN, clara y concisa, basándose en las necesidades que se quieren satisfacer en lo clientes.

El Ing. Raúl Macías García, Ex Director del Premio Nacional de Calidad (México) propone la pirámide estratégica, que puede ser muy útil como mapa para un plan estratégico y que a continuación se describe:

Pirámide estratégica



VISIÓN

La Visión es la capacidad de ver más allá y de ver lo que otros no ven. Es el punto de partida para iniciar hoy la construcción del futuro de la Institución. Es decir, es la proyección a futuro o condición en la cual se espera que se encuentre la organización en un tiempo determinado, considerando las fortalezas y debilidades de la misma así como las amenazas y oportunidades del entorno. Constituye una especie de “yo ideal” de la organización, lo que nos gustaría ser y proyectar dentro de determinado tiempo.

Características de la visión:

- Exige un reconocimiento objetivo del presente, de la realidad actual de la empresa y su entorno.
- Permite clarificar los pasos para alcanzar la misión de la organización.
- Debe abarcar todas las áreas de la organización y las proyecta a futuro.
- Constituye un “blanco” a donde se quiere llegar.
- Aunada a la misión constituye una fuente de motivación para el personal de la organización.
- Es más modificable que la misión, por lo tanto permite ajustarse constantemente a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Es tan importante que puede generar un cambio en la cultura organizacional cuando es bien planteada y comunicada al resto de la Institución.

Una buena visión genera un movimiento en la organización para lograr ventajas competitivas. Un ejemplo de visión, es la redactada por el Dr. Marco Antonio Castro Ramos, de la División de Fomento de la Salud del IMSS.⁽¹⁾

Hacer que la institución sea líder en el campo de la salud, y en el contexto de la vida cotidiana, desarrollar una cultura donde el individuo, su familia y su comunidad creen espacios y entornos saludables, desarrollen el autocuidado y modifiquen los factores determinantes que influyen o dañan su salud.

MISIÓN

Toda Institución, tiene un propósito relacionado a las necesidades que satisface a los usuarios, es decir, tiene una razón que justifica su existencia tiene que ser planteada en forma clara y concisa. Deberá ser comunicada a toda la organización.

Para la formulación de una misión debe contar con suficiente información de la Institución, de sus servicios, de la competencia y de cuáles son las necesidades de los clientes.

CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN

- Es la razón de ser o existir de algo o de alguien.
- Es el propósito fundamental que da sentido a la existencia de la organización.
- Funge como guía de comportamiento de todos los que integran la organización.
- Es la base en la que descansan todos los objetivos, recursos y acciones de la organización.
- Tiene que ser enunciada en una frase breve y concisa.
- Proporciona enfoque y dirección a los esfuerzos del equipo.
- Sirve como punto de referencia para establecer prioridades.
- No incluye objetivos y metas.
- Libera energía, moviliza, entusiasma a la gente.
- Produce satisfacción, es razonable, justa, ambiciosa y factible.
- Es consistente con la cultura de la organización.

- Ve más allá del futuro inmediato.
- Debe ser expresada claramente.
- Trasciende el aspecto económico o lucrativo.
- Debe ser enunciada por quienes la llevan a la práctica cotidianamente; no impuesta por los dirigentes de la organización.

Continuando con el ejemplo anterior, se menciona la misión de la División de Fomento de la Salud IMSS.⁽²⁾

Elaborar, difundir, mantener actualizado y evaluar el marco normativo del fomento de la salud, con objeto de regular las acciones integrales de promoción y educación para la salud que se llevan a cabo en las áreas operativas del IMSS, para mejorar la calidad de vida, en beneficio de la salud de la población de responsabilidad institucional.

VALORES

Los valores son normas morales implícitas, no formales, que dan origen a pautas de comportamiento bien definidas y que son características de un grupo de personas.

Estas normas tienen una raíz cultural, principalmente familiar, determinadas por el entorno socioeconómico, político, religioso y educativo de este grupo.

Los valores y las actitudes de los trabajadores de una institución constituyen parte importante de la cultura organizacional de la misma y determinan la calidad de sus productos, la oportunidad y la calidez del servicio, la eficacia en el logro de objetivos, la eficiencia en la utilización de métodos y recursos, además de la competitividad en general.

Por supuesto que si pretendemos modificar los índices de satisfacción de nuestros clientes-usuarios, una estrategia necesaria es propiciar cambios en la cultura de la institución. No se trata de enseñar entre lo que es correcto y lo que no lo es, la mayoría de nosotros sabemos que es malo mentir, robar, engañar y también entendemos que no podemos realizar acciones que afecten a los demás e incluso pongan en peligro su vida. De lo que se trata entonces, es de utilizar los valores que nos inculcaron en la infancia, en nuestra vida laboral. Por ejemplo, usted no permite que su hijo destruya los muebles de su casa, entonces por qué permitir que se descuide el mobiliario de la oficina. Esta aplicación tiene que ser acorde a la visión y a la misión, pero sobre todo a las estrategias (cómo lo vamos a hacer).

Para buscar el éxito, se debe poner énfasis en la ética, considerando las siguientes características:

- Que la dirección incorpore los valores al planteamiento estratégico, por ejemplo “el trato para nuestros clientes y entre nosotros debe ser con respeto”.
- Definir operacionalmente qué se entiende por cada valor.
- Los valores deben apoyar el cumplimiento de la misión.
- Los valores se deben poner en práctica todos los días.
- Los líderes deben predicar con el ejemplo.

Se ejemplifican los siguientes valores⁽³⁾:

- honradez
- lealtad
- disciplina
- cortesía
- respeto

Quien ha aclarado sus propios valores y es hábil en la aclaración de los valores personales, tiene con ello la mejor preparación para manejar bien los valores institucionales.

La coincidencia de las metas y los valores de la institución con las metas y los valores individuales, reflejados en las actitudes y conductas de los miembros, constituye el factor clave del desarrollo balanceado de una institución.

OBJETIVOS

Son las finalidades que se pretenden alcanzar a través del tiempo y el espacio. Permiten fijar directrices, por lo tanto son medibles y representan un reto importante pero factible de ser alcanzado por el equipo de trabajo.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Atributo, es decir, una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o umbral
4. Un horizonte temporal.

Para redactar los objetivos se deben considerar algunas reglas:

- Enunciar en forma clara, comprensible, medible y verificable.
- Especificar un sólo resultado clave a lograr (qué) y una fecha para su logro (cuándo)

Ventajas en el establecimiento de objetivos:

- Facilita la acción coordinada e integral de todo elemento humano para su logro.
- Ayuda a la eliminación de tiempo improductivo, dado que se tiene claro qué hacer.

Algunos autores utilizan los vocablos objetivos y metas, de manera indistinta, En lo que sí coinciden, es en considerar a los objetivos de suma importancia para el éxito de cualquier institución, dado que ofrecen dirección, determinan prioridades, crean motivación y son esenciales en el proceso de control y evaluación.

Un ejemplo de objetivo de un plan de acción es⁽⁴⁾:

Establecer la coordinación entre los niveles central, regional y delegacional, que permita unificar las políticas de atención en materia de fomento de la salud.

ESTRATEGIAS

Son los medios por los cuales se logran los objetivos, utilizando un plan a fin de modificar el equilibrio competitivo y estabilizarlo a favor de la empresa. Dos componentes esenciales para determinar una estrategia son:

1. Objetivos de la acción claramente definidos.
2. Recursos requeridos.

Además, dos preguntas claves para determinar una estrategia son:

1. ¿Cómo podemos alcanzar la misión?
2. ¿Qué acciones generales hay que seguir?

Un ejemplo de estrategia es⁽⁵⁾:

realizar reuniones y establecer acuerdos con las coordinaciones Normativas de la Dirección de Prestaciones Médicas para delimitar la responsabilidad de las acciones de los programas del área médica.

METAS

Forman parte del objetivo, en tanto que constituye la parte cuantitativa del mismo. Son 100% cuantificables ya que contemplan un parámetro de cumplimiento, por ejemplo, frecuencia, porcentaje, tiempo, etc. Por lo tanto permiten un análisis permanente de avance. Son el punto de partida para el establecimiento de programas.

Las metas tienen las siguientes características:

M edible.
E específica.
T emporal.
A lcanzable.

De la División de Fomento de la Salud⁽⁶⁾ ejemplificamos como meta:

Identificar el 100% de las acciones en las que se requiere delimitar el área de responsabilidad.

PROGRAMAS

La planeación constituye una construcción teórica anticipada a la implementación de acciones para el logro de objetivos. Por lo tanto, un programa es un documento escrito en el que se establecen las metas a lograr, los recursos necesarios, los tiempos de avance, etc.

El programa traduce en hechos cada uno de los objetivos y metas, orientando las acciones. Se establece un programa cuando se tienen fines claramente establecidos o se pretende dar solución a un problema específico.

Todo programa elaborado por una institución debe dirigirse a alcanzar los objetivos en el tiempo planeado. Se cumple a través de la integración de un conjunto de esfuerzos, utilizando recursos humanos, materiales y financieros a él asignados, con un costo global y unitario determinado.

Al elaborar un programa, y con la idea de aterrizar una planeación de manera eficaz, es importante atender las siguientes preguntas:

¿Qué acciones debemos efectuar y por qué?

¿Dónde debemos efectuarlas?

¿Cuándo y quién lo va a realizar? Fija obligaciones y responsabilidades a los miembros de un grupo; implica aprovechamiento de las habilidades especiales a cada persona.

¿Cómo se va a realizar? Señala la forma en que se debe ejecutar el trabajo y sirve como revisión del proceso.

Un elemento fundamental del programa son las actividades, entendiéndolas como la división más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de del programa de operación. En otra definición, las actividades son todo lo que hacemos para convertir nuestras entradas en salidas, es decir, en el

producto o servicio que ofrecemos a nuestro cliente-usuario. Para cada actividad se debe determinar una fecha de inicio y una fecha de término.

La planeación estratégica como una arma administrativa de alto poder, debe aterrizar en programas operativos que permitan a corto plazo ir construyendo el escenario futuro que se tiene en mente. Sólo trabajando todos los días con esa orientación podremos estar donde un día pensamos estar. Recuerde: si mi visión es ser el hombre más feliz de la tierra, debo entonces aprovechar cada minuto que esté vivo para conseguirlo.

Por último quisiera sugerirle la utilización de la gráfica de gantt o cronograma, dado que es una forma sencilla de representar la secuencia de las actividades que van a desarrollarse en un programa dentro de ciertos límites de tiempo.

REFERENCIAS

1. Castro Ramos Marco Antonio, (1998) Programa estratégico de fomento de la salud, documento mimeografiado.
2. Idem.
3. Idem.
4. Idem.
5. Idem.
6. Idem.

Lectura 8

Cope, Robert G., «Profesionales, visionarios y generadores de ideas» en *El plan estratégico. Haga que la gente participe* México: Legis.

Resumen

Los profesionales visionarios y generadores de ideas son quienes han sido identificados como personas geniales que se apoyaron en la visión de otros y se han comprometido de por vida con sus profesiones. Por esto, los líderes deben escuchar y poner atención a quienes defiendan nuevas imágenes de la realidad.

Las herramientas del razonamiento son las cifras, la lógica, la utilidad y el sentido de lo práctico. En cambio la intuición es visión: es sentimiento combinado con emoción, juicio cualitativo y placer. La visión es sinónima de conceptualización; la intuición no es un proceso que funcione en forma independiente del análisis.

Lectura 8

Profesionales visionarios y generadores de ideas *

Mucho es lo que se ha disertado con relación a la importancia de las ideas y de la visión entre los dirigentes. Ellas siempre han caracterizado a la genialidad. Con fundamento en un análisis de 90 líderes empresariales, gubernamentales, educativos, musicales, etc., Warren Bennis y Burt Nanus afirman lo siguiente sobre el origen de ideas:

Los historiadores generalmente se refieren a los grandes líderes como poseedores de genialidad trascendental, y como si fueran capaces de plasmar en realidad sus visiones y su destino, animados por ciertos recursos internos misteriosos. Esto puede ser cierto en algunos casos, sin embargo, si se analiza con mayor cercanía la situación podemos ver que la visión no se originó en el dirigente en sí, sino en otros.

Prosiguen relatando la llegada de Harold Williams a la de canatura de la Facultad de Postgrado Gerencial de la UCLA. Williams afirmó: "Fue en realidad el cuerpo de profesores el que forjó y construyó el concepto de lo que debemos buscar. Fueron ellos quienes aportaron la visión".

He presenciado la misma situación en casi todas las instituciones universitarias que he asesorado. Los presidentes y decanos generalmente suministran un código moral, una presencia y capacidad financiera, pero rara vez son la fuente de la visión real. No se trata de que el presidente funcione sin suministrar una visión, sino que el staff es mucho más numeroso. Todas esas mentes laborando en forma conjunta resultan por supuesto mejores que cualquiera de ellos por sí solos.

Bennis y Nanus nos aportan otros ejemplos sobre casos en que las ideas se originan personas diferentes al jefe de la organización. Ellos llegan a la siguiente conclusión: "Sólo en contadas ocasiones fue el líder quien concibió la visión. Debido a ello, es esencial que el líder sea un buen escucha y ponga atención especial a quienes defiendan nuevas imágenes de la realidad... Los dirigentes exitosos, lo hemos comprobado, son buenos para formular preguntas y para poner atención".

RAZÓN, VISIÓN E INTUICIÓN

Aunque estos puntos de vista sobre el origen de las ideas y las visiones sean estimulantes, mi posición a este respecto es diferente y más sencilla. La razón respalda a la intuición. Las herramientas del razonamiento son las cifras, la lógica, la utilidad y el sentido de lo práctico. En cambio, la intuición es visión: es sentimientos combinado con emoción, juicio cualitativo y placer. La visión es sinónimo de conceptualización. La sociedad todavía está

* Cope, Robert G., «Profesionales, visionarios y generadores de ideas» en *El plan estratégico. Haga que la gente participe* México: Legis.

orientada hacia la tecnología de situaciones laborales basadas en datos realistas y en puritanismo. Ambas son obstáculos en la expresión del pleno valor de la emoción, el sentimiento, la intuición y hasta el placer. Por ello todavía es conveniente ser práctico, orientado hacia las cifras y lógico en vez de intuitivo, lo cual hace que se relegue a las mujeres. Tanto en mis clases de postgrado como en mis asesorías, me he dado cuenta de que si se les da algo de estímulo, las mujeres (por regla) son las visionarias más rápidas. Parecen confiar más en su juicio o sea en su intuición; sin embargo carecen del valor suficiente para expresar sus convicciones intuitivas. Esto, empero, parece estar cambiando.

Las opciones de dirección que se requieren para dirigir el objetivo de una organización y los sentimientos implícitos en toma de decisiones, requieren el reconocimiento del contenido emocional, de los sentimientos intuitivos de la visión.

NO HAY VISIÓN SIN INTUICIÓN

Herman Kalin, quien hasta su muerte fue director del Hudson Institute, afirmó lo siguiente con relación a la intuición: “La física se basa completamente en corazonadas e intuición. Mis investigaciones son una combinación de intuición y juicio. No se de dónde proviene. Simplemente la mente las Jonas Salk, descubridor de la vacuna del polio, afirmó lo siguiente con relación a la intuición: “La intuición es algo cuya biología todavía no comprendemos. Sin embargo es con gran emoción que despierto en las mañanas preguntándome lo que me aportará mi intuición, así como si fuera legado del mar. Trabajo con ella, y confío en ella. Es mi socia”.

El autor de la obra *The luck factor*, Max Gunther, nos aporta lo siguiente con relación a hechos y corazonadas: “La información sobre la que se basa una corazonada se encuentra almacenada y se procesa a cierto nivel de conciencia, un poco por debajo del nivel consciente. Por esa razón, la corazonada llega con ese sentimiento característico de no saber de dónde proviene”.

Y el creador de la cúpula geodésica, Buckminster Fuller, nos dice esto: “A la intuición la llamo pesca cósmica. Uno siente que algo ha mordido, tiene que haber pescado algo”.

En un artículo sobre intuición, Herbert Simon, investigador, ganador del Premio Nobel, y escritor de temas gerenciales, nos dice lo siguiente sobre toma de decisiones complejas:

“Cuando lo que nos ocupa no son problemas triviales hay que organizar los procesos de reconocimiento en forma coherente y aportarles capacidades de razonamiento que permitan inferencias de la información recuperada y de la combinación de los diferentes elementos de información. Por ello, la intuición no es un proceso que funcione en forma independiente del análisis. Por el contrario, los dos procesos son componentes complementarios en los sistemas efectivos de toma de decisiones”.

Esta cita proviene del artículo “Making Management Decision: the role of Intention and Emotion”, revista *Executive* de febrero de 1987.

Walter Parker de la Universidad de Washington se ha dedicado al estudio de problemas que son por naturaleza controvertibles. El afirma que ellos combinan varias categorías, valores y puntos de vista. Los problemas importantes, tales como escogencias estratégicas, están ligados a diversas disciplinas del conocimiento, a problemas auxiliares y requieren de razonamiento que no es tanto de tipo resolutorio de problemas (que implica un proceso lineal), sino de construcción de modelos. La construcción de un modelo es lo que logra una persona que participa en el proceso de planificación estratégica.

PENSAMIENTO ORIGINADO EN EL HEMISFERIO IZQUIERDO Y EN EL DERECHO

Aristóteles, el gran sabio de la antigüedad, llegó a la conclusión de que el pensamiento humano se producía en el corazón y que el cerebro no era sino algo parecido a un radiador, y cuyo propósito era enfriar la sangre. Veintidós siglos después, cuando ya realizamos trasplantes de corazón y cirugía cerebral, el error de Aristóteles nos parece bastante chistoso. Sin embargo, queda mucho que aprender sobre ese misterioso órgano humano, el cerebro.

La literatura existente sobre formación de conceptos abunda en especulaciones sobre los hemisferios del cerebro. Un lado está asociado con la lógica, el orden, la razón, el pensamiento lineal, las matemáticas, etc; mientras que el otro es la sede del arte, el sentimiento, la franqueza, la subjetividad y la imaginación. C.P. Snow presentó a través de su famosa obra, *Two Cultures and the Scientific Revolution*, la hipótesis de la existencia de dos culturas, la de los científicos y la de los humanistas.

Los procesos recomendados en el último capítulo están a favor del artista humanista que hay en todos nosotros. También es importante que exista una alianza sinérgica entre los polos de nuestro pensamiento y en nuestros colegas. Sin embargo, le corresponde al jefe supremo, que debe saber sobre todo el proceso, trazar para bien o para mal, el rumbo, y decir hacia dónde debemos marchar. Este tipo de visión y perspectiva general es la que debemos procurar obtener, no importa cuáles sean nuestras destrezas.

Lectura 9

Pearce, John A. II & David, Fred. «La misión corporativa, la definición: el punto de partida» *Academy of Management Executive* 1, No.2, 1987, pp.109-115 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Resumen

Definir la misión es el primer paso en el proceso de la planeación estratégica, según establecen tanto los investigadores como los empresarios. Diversas publicaciones atestiguan la importancia de la misión en el proceso de la planeación estratégica. Sin embargo, se ha escrito poco acerca de la relación que existe entre la declaración de la misión y el desempeño de la organización, institución o centro de trabajo. Este artículo se refiere al papel y a la naturaleza de la declaración de la misión en el proceso organizacional y su objetivo es mejorar nuestro entendimiento acerca de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de la organización.

Lectura 9

Misión corporativa *La definición: el punto de partida **

El desarrollo de la MISIÓN es el primer paso importante en el proceso de la planeación estratégica, según ambos investigadores¹. En varios de los recientes libros sobre administración estratégica, se incluyen capítulos completos sobre el establecimiento de la misión, lo cual confirma su importancia dentro del proceso de formulación estratégica. Sin embargo, los componentes para establecer la misión son algunos de los temas empíricos menos estudiados dentro de la administración estratégica. No se han reportado estudios empíricos que describan la composición para establecer la misión de negocios, sólo existen algunos artículos conceptuales sobre los componentes característicos deseables, y tampoco se han hecho intentos por enlazar la MISIÓN con la ACTUACIÓN CORPORATIVA.

Esta negligencia sorprende, ya que varios estudios han concluido que las empresas que se comprometen con la planeación estratégica sobresalen de las que no lo hacen². Así, el reporte de la presente investigación se enfoca a la naturaleza y el papel de establecer la misión dentro del proceso organizacional; su meta fue mejorar la comprensión del enlace entre planeación estratégica y la actuación empresarial.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Función

Establecer la misión es fundamental, es el único propósito que diferencia a un negocio de una empresa similar e identifica la competencia de la operación de una empresa en términos de producto y mercado³. Es una afirmación duradera que revela el producto o servicio, mercado, clientes y filosofía de la organización. Cuando se prepara un documento formal de la organización, deberá presentarse la definición de la misión bajo varios rubros, incluyendo el "CREDO", el "PROPÓSITO" y la "FILOSOFÍA" o una "DEFINICIÓN DEL NEGOCIO". Aun así, bajo los diferentes rubros, la MISIÓN provee el fundamento de las prioridades, estrategias, planes y asignación de trabajo. De manera específica fundamenta el POR QUÉ existe una organización.

Una misión deberá crear una IDENTIDAD organizacional, aun mayor a la establecida en un contrato. Una afirmación efectiva ayuda a satisfacer las necesidades de la gente de producir algo que valga la pena, obtener reconocimiento, ayudar a otros, golpear al oponente y ganar respeto. Así pues, es una declaración general de actitud y búsqueda. Sin ahondar más, una MISIÓN tiene un ámbito mas amplio, provee la generación y consideración de objetivos y estrategias, ya que no reprime la creatividad.

* Pearce, John A. II & David, Fred. «La misión corporativa, la definición: el punto de partida» Academy of Management Executive 1, No.2, 1987, pp.109-115 (traducción libre de Marco Antonio Castro Ramos).

Elementos

La MISIÓN debe ser la parte más visible y pública de un plan estratégico. Ninguna investigación empírica ha publicado una guía para el desarrollo de la misión, sin embargo la limitada información disponible sugiere ocho elementos para establecer la misión:

1. Especificar el cliente y mercado objetivo.
2. Identificar el principal producto o servicio.
3. Especificar el dominio geográfico.
4. Identificar la tecnología .
5. Expresar el compromiso de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
6. Especificar los puntos clave dentro de la filosofía organizacional.
7. Identificar el concepto de la compañía.
8. Identificar la imagen pública deseada por la organización.

ESTUDIO PARA DEFINIR LA MISIÓN

Basado en trabajos teóricos y conceptuales anteriores enfocados a la composición de la misión, la presente investigación empírica se comprometió a evaluar la relación entre la definición de la misión con los ocho elementos referidos y la actuación financiera corporativa. El presente estudio estableció la siguiente hipótesis: el establecimiento de la misión en 500 compañías de *Fortune* con elevada presencia contiene más de los elementos deseados, que aquellas 500 empresas de *Fortune* de baja presencia.

Nuestro razonamiento para esta hipótesis fue previo a los escritos teóricos y conceptuales que sugieren que la inclusión de los ocho elementos contribuyen al efectivo establecimiento de la misión. Una investigación anterior también sugiere que las empresas comprometidas con la planeación estratégica sobresalen de aquellas compañías que planean poco o no lo hacen. El razonamiento se debió a la creciente percepción de que establecer la misión es señal de un esfuerzo de planeación estratégica de alta calidad, así pues, las empresas que han desarrollado una fuerte misión se distinguirán de aquellas que no tienen o tienen una débil misión. Este hallazgo no es un indicador causal ya que intervienen diversos factores en la actuación organizacional. Sin embargo, la comprensión de la misión brindará las bases para realizar mejores decisiones estratégicas, mismas que contribuirán a mejorar la actuación organizacional.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Respuestas falsas

De los 500 instrumentos de investigación enviados se recibieron 218 cuestionarios completos. De los que contestaron, 61 (28%) suplieron el establecimiento de la misión que se analizaba es este estudio. Como se señala en la Tabla 1, de los restantes, el 40.4% contestaron que su organización no tenía una misión definida; el 5% contestó que la definición de su misión era confidencial; y el 26.6% envió su reporte anual del cual no se pudo extraer la definición de misión.

Naturaleza y prevalencia de los elementos

Uno de los resultados más valubles de esta investigación fue la descripción de los elementos para la definición de la misión. Para aquellos administradores invitados a participar en la construcción o modificación de la misión organizacional, esa información fue de utilidad para comparar los propósitos. En esta sección revisaremos los

resultados de la investigación sobre la popularidad de cada uno de los ocho elementos identificados. También presentaremos ejemplos de cada uno de los elementos extraídos de las misiones corporativas evaluadas.

1. *Cientes y mercados objetivo.* ¿La misión aclara la intención de la empresa hacia determinado cliente o mercado objetivo? Respuesta: Muchos lo hicieron 48%. Nosotros nos sorprendimos al ver que algunas empresas no desearon comprometerse abiertamente con clientes y mercados. Los que fueron cuestionados dieron tres razones para esta omisión intencional: Primera, el orientarse hacia cierto grupo podría significar, "sin intención", el no interés por otros; segunda, las actividades de adquisición y fusión podrían violar cualquier definición predeterminada de cliente y mercado; tercera, la variedad de mercados de infinidad de negocios orientan el enfoque mundial del mercado, sin embargo, este limitado enfoque puede ocasionar confusión a los lectores con información exclusiva sobre mercados para una única línea de productos.

TABLA 1 Resultados de la Investigación

Número de envíos	500	(100.0%)
No respondió	282	(56.4%)
Si respondió	218	(43.6%)
Respuestas		
La organización no tiene misión definida	88	(40.4%)
La organización tiene misión definida confidencial	11	(5.0%)
El material no pudo ser usado	58	(26.6%)
Los elementos de definición de la misión no pudieron ser usados	61	(28%)

Derivada de la misión de Johnson & Johnson y de CENEX surgieron estos compromisos para grupos de clientes específicos.

Consideramos que nuestra primera responsabilidad es hacia los doctores, enfermeras y pacientes, a las madres y a quienes utilizan nuestros productos y servicios.

Johnson & Johnson

.....anticiparse e identificar las necesidades de granjeros, rancheros y comunidades rurales dentro de Norteamérica.

CENEX

2. *Principales productos o servicios.* ¿La definición de la misión contiene el compromiso de la empresa sobre productos o servicios? Respuesta: Un SI rotundo, 67.0%, si especifican productos y servicios en su mayoría.

Podemos considerar, por ejemplo, un extracto de la misión definida de AMAX y de la compañía Standard Oil de Indiana, respectivamente:

142543

En AMAX, sus productos principales son el molibdeno, carbón, acero mineral de hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural, potasa, fosfato, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio.

La compañía Standard Oil (Indiana) se encuentra en el negocio para encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gas natural líquido; para producir, de estos materiales crudos, productos de alta calidad útiles para la sociedad; distribuir y ubicar esos productos en el mercado brindando estos servicios al público consumidor a precios razonables.

3. *Dominio geográfico.* ¿La definición de la misión especifica el dominio geográfico de mercado de la empresa? Respuesta: Sólo el 41.0% lo hace. Los que nos informaron sobre la omisión de la misión, mencionaron que parecía innecesario determinar la “obvia” naturaleza global de sus esfuerzos de mercado. “Esto es sin duda un tema importante para las empresas pequeñas”, señalaron con frecuencia los 500 portavoces de *Fortune*.

Un ejemplo de definición de misión que incluye estos elementos son la de Corning Glass y Blockway:

Estamos dedicados al éxito total de los trabajos de Corning Glass como un competidor (Corning Glass)
Nuestro énfasis es en el mercado norteamericano, sin embargo, serán exploradas nuevas oportunidades (Blockway)

4. *Tecnología.* ¿La misión describe la tecnología de la empresa? Respuesta: Arrolladoramente, no lo dice. Por mucho, el elemento menos frecuentemente incluido en 61 definiciones de misión evaluadas, fue el elemento tecnología, que solo fue mencionado por cuatro empresas. El motivo principal que mencionó el portavoz de la compañía sobre la omisión es: (1) la imposibilidad de describir brevemente las múltiples tecnologías de las cuales dependen sus variados productos, y (2) el inapropiado intento por describir la tecnología de su empresa. Una vez más, este elemento fue juzgado como de menor relevancia y con un enfoque empresarial más estrecho.

Existen dos corporaciones que claramente especifican su tecnología: Control Data y NASHUA.

Control Data está en el mercado de aplicaciones de micro-electrónica y tecnología de cómputo en dos áreas específicas: las relativas al equipo de cómputo y a los servicios de enlace computacional, que incluye cómputo, información, educación y finanzas. (Control Data)

La tecnología común de estas áreas en la diferenciación de su recubrimiento. (NASHUA)

5. *Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.* ¿La misión definida de la empresa especifica sus planes de supervivencia, crecimiento y rentabilidad? Respuesta: Arrolladoramente, SÍ lo hacen. El elemento más popular en la definición de la misión es el compromiso organizacional de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. De las 61 empresas, 55 (90%) incluyeron elementos, cuando menos tan explícitos como los siguientes extractos de Hoover Universal y McGraw-Hill:

Al respecto, la compañía conducirá prudentemente sus operaciones y brindará ganancias y crecimiento que aseguren el éxito de Hoover.

Para servir a la necesidad de conocimiento del mundo, con una ganancia justa, mediante la recolección, evaluación, producción y distribución de información valuable orientada al beneficio de nuestros clientes, empleados, autores, inversionistas y nuestra sociedad. McGraw-Hill.

6. *Filosofía de la compañía.* ¿La definición de la misión de la empresa incluía las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas? Respuesta: **SÍ**, más de las tres cuartas partes (79%) afirman que se incluyen claros indicadores de las estrategias corporativas, operaciones y filosofía de los recursos humanos. Varias lo lograron al incorporar a la definición un filosofía orientada al producto y mercado.

Los siguientes extractos de dos definiciones nos dan el sentido de cómo la filosofía se vincula a la definición de misión.

Creemos que el desarrollo humano tiene valor en el cumplimiento de las metas y en la independencia de una condición superior que nutra el crecimiento de las capacidades de la gente. (Sun Company)

Forma parte de la filosofía de Mary Kay, una filosofía basada en la regla de oro. Un espíritu de compartir y preocuparse, donde la gente da gustosa su tiempo, conocimiento y experiencia. (Cosméticos Mary Kay)

7. *Concepto de la Compañía.* ¿La definición de la misión expresó el concepto que la compañía tiene de sí misma? ¿En su definición menciona su fortaleza competitiva? Respuesta: La respuesta a esta pregunta es **SÍ** en un 77%. Como parte de su concepto corporativo, Hoover Universal y Crown Zellerbach establecen lo siguiente:

Hoover Universal es una corporación diversificada, multi-industrial con una fuerte capacidad de producción, política empresarial y autonomía individual de negocio.

Crown Zellerbach está comprometida a fomentar la competencia entre sus trabajadores, para así liberar la energía y habilidades constructivas y creativas de sus empleados.

8. *Imagen Pública deseada.* ¿La definición de misión expresa la imagen pública deseada? Respuesta: En el 87% de los casos **SÍ** lo hacen de manera muy clara, lo cual hace de éste, el segundo elemento más incluido en 61 definiciones de misión. Algunas formas en que este deseo de imagen pública fue expresado, son las siguientes definiciones de Down Chemical, Sun Company y Pfizer:

Compartir la obligación mundial en la protección del ambiente. (Down Chemical)

Debemos responder a los intereses públicos, en especial al deseo general por mejorar la calidad de vida, que existan igualdad de oportunidades para todos y hacer uso constructivo de los recursos naturales. (Sun Company)

.....para contribuir a la fortaleza económica de la sociedad, y funcionar como un buen ciudadano, dentro de un marco local, estatal y nacional, en todos aquellos países donde hacemos negocios. (Pfizer)

Definiciones de misión y presentación financiera

En resumen, el análisis de las 61 definiciones de misión revelaron algunas características comunes. Específicamente los valores 90% y 87% (56 y 53 empresas, respectivamente, de 61) señalaron que casi el total de las definiciones de misión corporativa incluyeron los elementos de “supervivencia” y el “deseo de imagen pública”. Por el contrario el 19% y 41% (12 y 15, respectivamente, de las 61 empresas) sugirieron que las definiciones de misión corporativa tienden a omitir los elementos “tecnología” y “dominio geográfico” Como se muestra en la tabla 2, la mayoría de las definiciones de misión de empresas con alta presencia de *Fortune* presentan tres de los ocho elementos y su puntuación fue mayor que las empresas de menor presencia en seis de

los ocho elementos. Con estos hallazgos se comprueba la hipótesis. Por otro lado, la inclusión de la misión deseada fue asociada con la presencia financiera de la empresa.

Por supuesto, muchas variables afectan la presencia organizacional, así es que los hallazgos no sugieren que la inclusión de los elementos deseados en la definición de la misión organizacional mejoren, directamente, la presencia organizacional. Aun más, en ocasiones, a pesar de que la empresa tenga una misión definida, podrá experimentar baja en sus ventas y ganancias por innumerables razones. Aun así, sería inapropiado, basados exclusivamente en este estudio, etiquetar a los elementos deseables como “esenciales” para la definición de la misión. De hecho se requieren más estudios para poder determinar aspectos específicos de industrias, condiciones y situaciones.

Sin embargo, los presentes hallazgos son importantes por dos motivos: 1) le dan soporte empírico al hecho de que las empresas de alta presencia tienen, comparativamente, una definición de misión más comprensible. Específicamente, las empresas incluidas en este estudio, y en especial las de alta presencia, presentaron los elementos sugeridos como importantes. 2) los hallazgos sugieren que la filosofía corporativa, el concepto de la empresa y la imagen pública, son elementos especialmente importantes y deben ser incluidos en la definición de una misión organizacional.

TABLA 2 *Definición de misión en 500 empresas de Fortune*

Elemento	Media ^a de alta presencia	Media ^a de baja presencia	Diferencia estadística entre medias ^b
Filosofía	.8947	.6000	Sí
Auto – concepto	.8947	.5333	Sí
Imagen pública	1.0000 ^c	.7333	Sí
Cliente / mercado	.4737	.6000	No
Producto / servicio	.5789	.8667	No
Dominio geográfico	.4211	.3333	No
Tecnología	.1579	.0667	No
Supervivencia	.9474	.8667	No

- a. De alta presencia fueron las empresas en el cuartil superior de la distribución del margen de ganancia, de las 500 compañías de Fortune. Las de baja presencia estuvieron en el cuartil inferior.
- b. Sí, indica un *t*-valor significativo menor a .05
- c. Un valor medio de 1.00 indica que las 61 definiciones de misión incluyeron el criterio de evaluación.

Discusión

Desarrollo de la definición de misión

Una contribución intencional, práctica e inmediata al presente estudio fue dar algunos puntos de referencia útiles para estudios posteriores, en cuanto a naturaleza y dirección para el desarrollo de la definición de la misión. Existen muchos ejemplos e información sin publicar, es por ello que este esfuerzo puede ser de utilidad a aquellos administradores responsables del desarrollo de la definición de la misión.

Esta investigación reveló que el 40% de las 218 empresas que respondieron, no tenían por escrito su misión. Si la definición de la misión es tan importante para el desarrollo del proceso estratégico, entonces ¿a qué se deberá? Quizá se desconocen los elementos deseables que obstaculizan o previenen el desarrollo de la definición de la misión.

Este intento inicial de investigación empírica relacionada con la composición de la definición de la misión, proporciona evidencia alentadora de conceptos previos y de casos estudiados. Los ocho elementos descritos como deseables aparecen en la literatura normativa en un promedio de frecuencia del 66%. Este hallazgo es importante ya que la evaluación de la definición de la misión (por analistas de la industria o directores de fondos de inversión) pueden expresar preocupación tanto por los elementos excluidos como por los incluidos.

Puede de hecho ser, que los hallazgos de este estudio subestimen la importancia de un desarrollo comprensivo y cuidadoso para la definición de la misión. Las organizaciones difieren dramáticamente en diversas áreas al igual que en los elementos incluidos en la definición de la misión. De hecho, si las empresas participantes en el estudio hubiesen sido homogéneas, o se hubiesen contactado a negocios en vez de corporaciones, entonces las diferencias observadas hubiesen sido mayores tanto en número como en magnitud. Como opción de efectividad, la definición de misión necesitaría ser tan diferenciada como las situaciones de competencia, relativamente únicas, dentro de las cuales se plantea la planeación estratégica de las organizaciones.

Preguntas sin contestar

No sólo se requiere evaluar el grado en el que los hallazgos de este esfuerzo empírico pueden ser generalizados, sino que existen varias preguntas sobre la definición de la misión que merecen especial atención. Tres de las preguntas más intrigantes son las siguientes:

1. *¿Cuál es la naturaleza del vínculo entre la definición de la misión y la presencia organizacional?*

Un hallazgo importante es que la comprensión del desarrollo de la definición de la misión establece los peldaños para la comprensión de los esfuerzos de planeación.

2. *¿De qué manera debieran diferenciarse la composición e intención en la definición de misión de las unidades de empresa y corporativa?*

La misión corporativa debe reflejar los diversos intereses de varias estrategias de la empresa, a pesar de que las misiones, corporativa y de empresa, podrán diferir en cuanto a su contribución para la presencia. El mejor uso de la misión corporativa es para el establecimiento de valores organizacionales y prioridades en la planeación estratégica, mientras que la misión de empresa sugiere una dirección más específica de lo que debieran incorporar las estrategias empresariales.

3. *¿Qué tan cercana es la relación entre la definición de misión públicamente pronunciada y los documentos de planeación estratégica "caseros"?*

Nuestras discusiones con los planeadores de estrategias revelaron que las definiciones públicas de misión corporativa están diseñadas para que tengan un mínimo valor para otras empresas como fundamento de una planeación competitiva. Aun así, no difunden planes específicos de acción estratégica. Es factible que las definiciones públicas proporcionen únicamente puntos de vista competitivos de la intención de su estrategia competitiva potencial, es decir, información que no le daña. En estos casos, la fundamentación de la misión estratégica, que sirve de marco para la acción competitiva, debiera ser comunicada a los directivos clave de manera "clasificada".

Conclusión

El personal investigador y operativo consideran que tiene valor el desarrollo de la misión y las definiciones escritas que resulten. Quizá es pedir demasiado el probar que éstas garantizan directamente las consecuencias financieras. Sin embargo, no está demás el solicitar evidencia empírica del enlace entre el supuesto papel integral de la definición de misión y la planeación estratégica en la presencia corporativa. La investigación que hemos descrito coloca esta evidencia en su lugar, como una primera pieza.

Metodología de la investigación

Muestra de la investigación. Se solicitó al jefe ejecutivo de las 500 corporaciones de *Fortune* la definición de misión de su empresa. Recibimos 218 respuestas de esas 500 compañías, que corresponde al 44% de respuesta. De los que contestaron, 61 compañías proporcionaron una definición de misión que pudo ser evaluada.

Análisis de contenido. Para evaluar las 61 definiciones de misión corporativa, se utilizó un análisis de contenido, que es una técnica de investigación cualitativa utilizada para este fin. Específicamente, el análisis de contenido consiste en elegir los mensajes escritos que serán analizados, desarrollando para su medición categorías, medición de la frecuencia de aparición de estas categorías mediante el uso de códigos, aplicando pruebas estadísticas apropiadas a la información recogida, y posteriormente la elaboración de conclusiones.

Las definiciones de misión fueron evaluadas para determinar si contienen los ocho elementos de la literatura revisada. Tres consultores independientes evaluaron cada una de las 61 definiciones de misión para determinar en qué grado contienen los ocho elementos deseados. Previa a su evaluación, leyeron y discutieron los artículos sobre definición de misión y, valoraron y discutieron sobre la medición de varias definiciones de misión.

Si el consultor determinaba que una definición de misión contenía un elemento específico, se le asignaba a esa definición el valor "1". Cuando alguna de las definiciones de misión no presentaba de manera "clara" alguno de los elementos, se le asignaba "0". La seriedad de coeficientes *Inter-rater* no reveló diferencias ($<.01$) en las evaluaciones de la puntuación final de las definiciones de misión realizadas por los tres consultores independientes.

Análisis estadístico

Las interrelaciones de Pearson de los ocho elementos de la definición de misión revelaron que únicamente uno de los 28 cálculos ("supervivencia" con "imagen pública") tuvo una significancia estadística y solamente uno de los coeficientes estuvo por arriba de .2701. Así los elementos de la definición de misión evaluados fueron considerados como variables distintas. Adicionalmente, la baja interrelación dio apoyo empírico, de ahora en adelante, como noción teórica a la definición de misión, que pueda ser estudiada en términos de sus elementos.

Los parámetros de la prueba de análisis *t* fueron realizados para probar la hipótesis: "las definiciones de misión de compañías de alta presencia contienen más elementos que aquellas empresas de baja presencia". El indicador seleccionado de presencia fue el margen de ganancia en cada una de las 500 compañías de *Fortune*. La distribución se dividió primeramente en cuartiles; después las definiciones de misión ubicadas en el cuartil superior se compararon con las ubicadas en el cuartil inferior. Los resultados se analizan en la Tabla 2.

NOTAS DEL ARTÍCULO

1. Entre los autores más recientes que han hecho énfasis en los roles críticos de la misión como el punto de partida de la administración estratégica, se encuentran W.A. Staples y K. U., en su artículo "Definiendo la misión de su negocio: una perspectiva estratégica," *Journal of Business Strategies*, 1984, 1,33-39; V.J. McGinnis en "The mission Statement A Key Step in Strategic Planning," *Business*, November-December 1981,3943; y D.S. Cochran, FR. David, and C.K. Gibson en "A Framework for Developing and Effective Mission Statement", " *Journal of Business Strategies*, 1985, 4-17.
2. Para el lector interesado en la lectura, naturalmente entendiendo la evidencia empírica positiva relacionada con planeación estratégica y una firme ejecución, pueden ser de su particular interés tres artículos:
 - (1) O.G. Dess and P.S Davis's "porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 1984,3 467-488;
 - (2) J.W. Fredrickson and T.R. Mitchell's "Strategic Decision Process: Comprehensiveness hensiveness and Performance in an industry with an Unstable Environment," *Academy of Management Journal* 1984, 2, 399-428 and.
 - (3) R.B. Robinson. Jr. and J. A. Pearce II's "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations, "Strategic Management Journal, 1983, 3, 197-207.
3. Probablemente la obra más referida sobre el enunciado de la misión, la más confiable según textos de administración estratégica, y una de las que inspira el presente estudio, es un artículo de J. A. Pearce II "The Company Mission as a Strategic Goal", *Sloan Mannagement Review*. Spring 1982, 15-24.

Lectura 10

Koontz, Harold (1995) «Objetivos», *op cit.*

Resumen

La determinación de objetivos permite fijar rumbo a la organización. En todo caso, es importante plantear una jerarquización adecuada a las características institucionales. En esta lectura se explica la manera en que los objetivos son traducidos por la alta dirección y las gerencias a sus respectivas áreas de competencia, para así poder plantear una red de objetivos. Bajo este concepto se plantea la necesidad de que objetivos más específicos se complementen y coordinen.

El artículo plantea, igualmente, ventajas de un establecimiento ascendente o descendente de los objetivos.

Lectura 10

Objetivos *

La administración por objetivos se contempla en un contexto mayor que el de un simple procedimiento de evaluación. Considera a la evaluación sólo como uno de los varios subsistemas que operan dentro de un sistema mayor de administración orientada hacia las metas.¹

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo se debe estar en posibilidad de:

- Explicar la naturaleza de los objetivos.
- Describir el desarrollo de conceptos en la administración por objetivos (APO) y explicar el enfoque de sistemas de la APO.
- Analizar el proceso para administrar y evaluar por objetivos.
- Mostrar cómo se pueden establecer objetivos verificables para diferentes situaciones
- Describir los beneficios de la APO.
- Reconocer las desventajas de la APO y ofrecer formas de superarlas.

En el capítulo 5 se definieron los **objetivos** como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Puesto que los autores y los profesionales prácticos no establecen una distinción clara entre los términos “metas” y “objetivos”, en este libro se utilizan indistintamente. Dentro del contexto de la exposición se aclaran si son a largo o a corto plazo, generales o específicos. En este capítulo se hace hincapié en objetivos **verificables**; es decir, debe ser posible determinar al final del periodo si se ha alcanzado o no el objetivo. La meta de todo administrador es crear un superávit (en las organizaciones de negocios esto significa utilidades). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y la eficiencia de las acciones administrativas.

NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos establecen resultados finales, pero los objetivos globales necesitan ser apoyados por subobjetivos. Por lo tanto, los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Además, las organizaciones y administradores tienen objetivos múltiples que en ocasiones son incompatibles y que pueden provocar conflictos dentro de la organización, dentro del grupo e incluso individuales. El administrador quizá tenga que elegir entre el desempeño a corto y a largo plazos y tal vez se tengan que subordinar los intereses personales a los de la organización.

* Koontz, Harold (1995) «Objetivos», *op cit.*

Una jerarquía de objetivos

Como se muestra en la figura 6-1, los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos. La cúspide de la jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, como es exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. En segundo lugar está la misión o el propósito de la empresa, que podría ser proporcionar transporte cómodo y de bajo costo para los usuarios promedio. La misión declarada podría ser producir, comercializar y dar servicio a los automóviles. Como se observa, la distinción entre propósito y misión es muy sutil y por ello muchos autores y profesionales no establecen diferencias entre los dos términos. De todas formas, a su vez, estos fines se convierten en objetivos y estrategias globales generales (que se estudiarán en el capítulo 7), como diseñar, producir y comercializar automóviles seguros, de bajo costo y de bajo consumo de combustible.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las **áreas clave de resultados**. Éstas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. A continuación se brindan algunos ejemplos de objetivos para áreas clave de resultados: obtener un rendimiento sobre la inversión del 10% para fines del año 1993 (rentabilidad); aumentar el número de unidades del producto X en un 7% sin incrementos del costo ni reducciones del nivel de calidad actual para el 30 de junio de 1993 (productividad).

Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

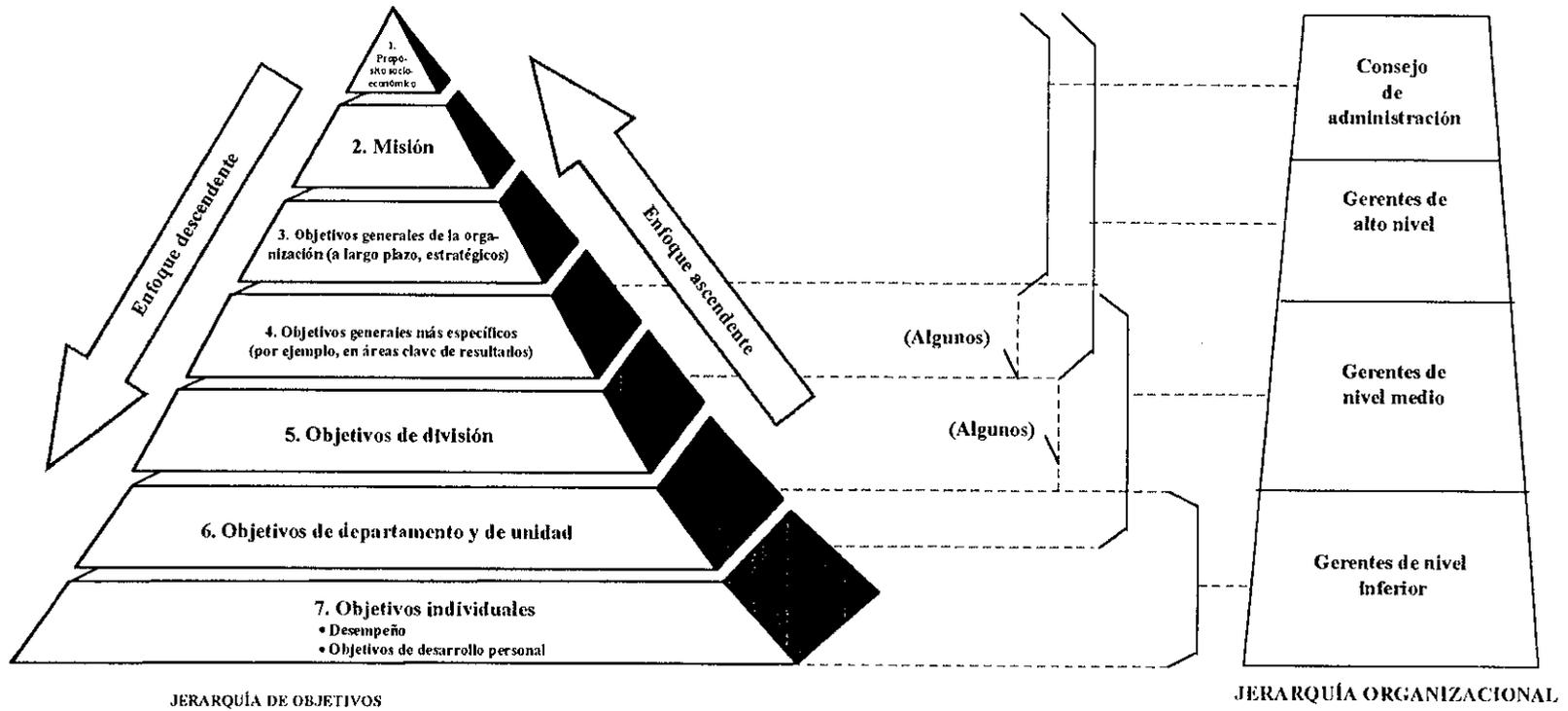
Perspectiva	Aunque no existe un consenso total sobre cuáles deben ser las áreas clave de resultados de un negocio (las cuales pueden ser diferentes para distintas empresas), Peter F. Drucker sugiere las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud del trabajador y responsabilidad pública. ² Sin embargo, en fechas más recientes otras dos áreas clave han adquirido importancia estratégica: el servicio y la calidad. Estos temas se estudiarán más adelante.
Áreas clave de resultados según Drucker	

El proceso de establecer objetivos y la jerarquía organizacional³

Como puede observarse en la figura 6-1, los administradores ubicados en distintos niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por alcanzar diferentes clases de objetivos. El consejo de administración y la alta dirección están muy involucrados en determinar el propósito, la misión y los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos globales más específicos en las áreas clave de resultados. Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente o el gerente de mercadotecnia, o el gerente de producción, participan en la fijación de objetivos para las áreas clave de resultados, objetivos de la división y de los departamentos. La preocupación principal de los gerentes de niveles inferiores es establecer los objetivos de los departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, que consisten en metas de desempeño y desarrollo, aparecen en la parte inferior de la jerarquía, los administradores de niveles más altos también deben fijar objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Existe cierta controversia sobre si una organización debe usar el enfoque descendente o el ascendente al establecer objetivos, tal como lo señalan las flechas en la figura 6-1. En el enfoque descendente los gerentes de los niveles más altos determinan los objetivos para sus subordinados, mientras que en el enfoque ascendente son los subordinados los que inician la fijación de objetivos para sus puestos y los presentan a su superior.

FIGURA 6-1



RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

Adaptado de Management: An MBO Approach, de H. Wehrichy J. Mendleson (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co., 1978), p. Xi. Utilizado con autorización.

Los partidarios del enfoque descendente alegan que la organización total necesita dirección a través de objetivos corporativos que son proporcionados por el director general (junto con el consejo de administración). Por otra parte, los partidarios del enfoque ascendente afirman que la alta dirección necesita contar con información de los niveles inferiores, bajo la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se encuentren en extremo motivados y comprometidos con las metas que ellos mismos fijen. La experiencia personal ha demostrado que se subutiliza el enfoque ascendente pero también que cualquiera de los dos enfoques por sí solo es insuficiente. Ambos son esenciales, pero la importancia que se les brinde debe depender de la situación, la cual incluye factores tales como el tamaño de la organización, la cultura organizacional, el estilo preferido de liderazgo del ejecutivo y la premura del plan.

Una red de objetivos

Normalmente, tanto los objetivos como los programas de planeación forman una red de resultados y acontecimientos deseados. Si las metas no están interconectadas y si no se apoyan entre sí, con mucha frecuencia las personas siguen rutas que aparentemente son buenas para su propio departamento pero pueden ser perjudiciales para la compañía como un todo.

Los planes y las metas pocas veces son lineales; es decir, cuando se ha alcanzado un objetivo, éste no va seguido por otro de inmediato, y así sucesivamente. Las metas y los programas forman una red interconectada. En la figura 6-2 se muestra la red de programas de cooperación (cada uno de los cuales tiene objetivos apropiados) que constituyen un programa típico para el desarrollo de un nuevo producto. Cada uno de los programas podría dividirse en una red interconectada. Por lo tanto, el programa de investigación de producto que se presentó en la figura 6-2 como un solo proceso, podría incluir una red de metas y programas tales como el desarrollo de un diseño esquemático preliminar, el desarrollo de un modelo experimental (como un diseño que se centre en la función del producto sin tomar en cuenta su apariencia), la simplificación de los elementos electrónicos y mecánicos, el diseño del empaque y otros procesos.

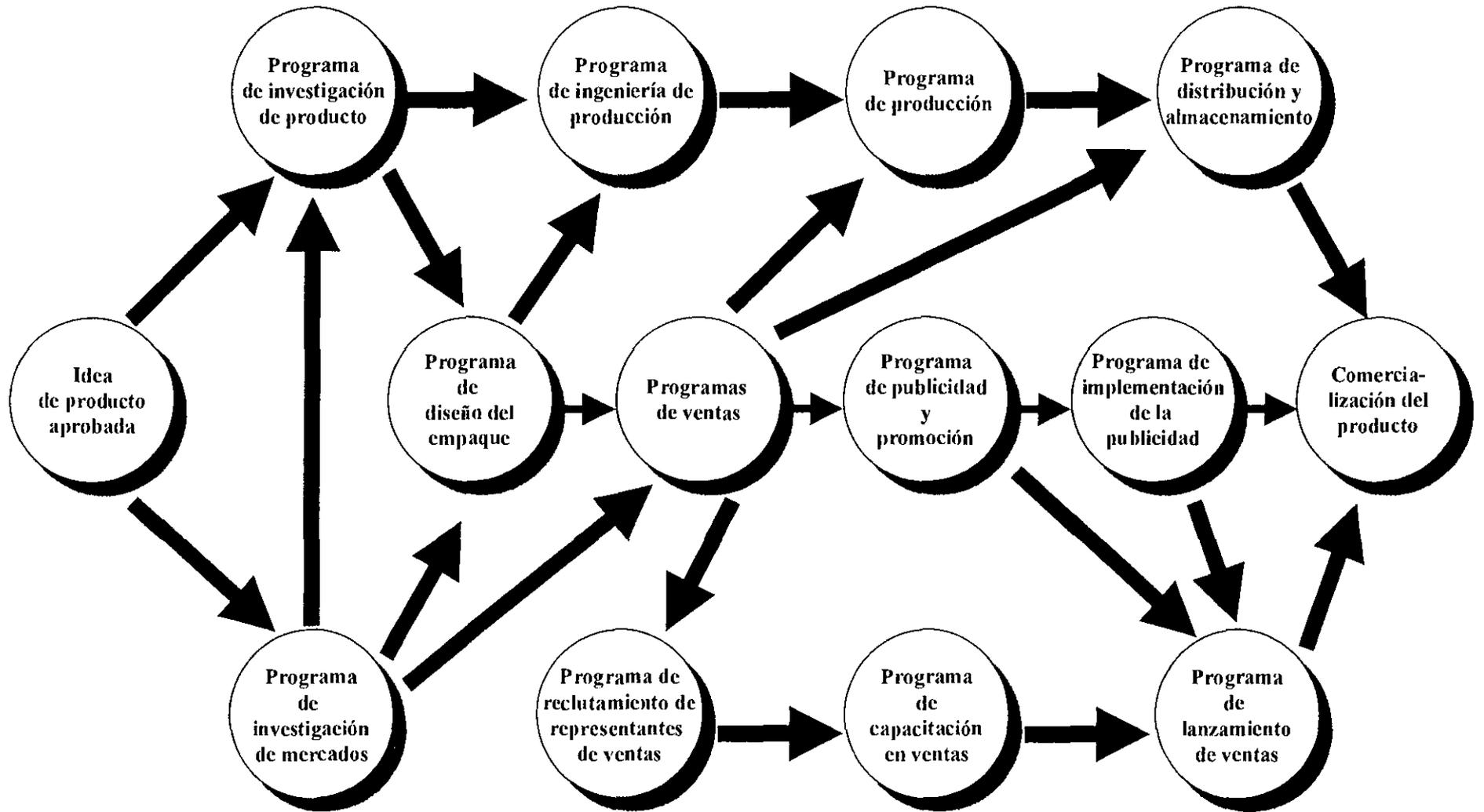
Los administradores deben asegurarse de que los componentes de la red “encajen” unos con otros. El ajuste no consiste sólo en hacer que se cumplan los diversos programas, sino también en sincronizar su terminación, puesto que con frecuencia la realización de un programa depende de completar otro primero.

Es fácil para un departamento de una compañía establecer metas que pueden parecer perfectamente apropiadas para él, tan sólo para encontrarse después que opera en contra de los propósitos de otro departamento. El departamento de manufactura quizá vea que se cumplen mejor sus metas con corridas de producción largas, lo cual puede interferir con el deseo del departamento de mercadotecnia de tener disponibles todos los productos de la línea o con la meta del departamento de finanzas de mantener la inversión en existencias en un nivel bajo.

Los estudios organizacionales de Gordon Donaldson mostraron que, con demasiada frecuencia, las compañías establecen metas irreales sin reconocer los muchos factores limitantes como son la situación económica o las acciones de los competidores.⁴ Es más, el establecimiento de metas financieras de la compañía es un proceso continuo en el que se deben equilibrar prioridades antagónicas. De hecho, con demasiada frecuencia ven los objetivos desde su propia perspectiva, sobre la base de su interés personal, sin comprender la red total de objetivos.

Ya es bastante malo cuando las metas no se apoyan ni se interrelacionan, pero puede resultar catastrófico para la empresa cuando interfieren entre sí. Lo que se necesita es lo que un ejecutivo describió como una matriz de metas que se apoyen mutuamente.

FIGURA 6-2



RED DE PROGRAMAS QUE CONSTITUYEN UN PROGRAMA TÍPICO DE UN NUEVO PRODUCTO

Multiplicidad de objetivos

Por supuesto que los propósitos son numerosos. Incluso es normal que la misión y los principales objetivos generales de la empresa sean múltiples, como se muestra en la Perspectiva de esta página.

Perspectiva	Una empresa podría incluir entre sus objetivos globales los siguientes:
Algunos objetivos o propósitos globales de una empresa	<ul style="list-style-type: none">• Obtener una cierta tasa de utilidades y rendimiento sobre la inversión.• Hacer hincapié en la investigación para desarrollar un flujo continuo de productos patentados.• Promover la venta de acciones al público.• Financiarse principalmente mediante la reinversión de las utilidades y los préstamos bancarios.• Distribuir productos en mercados extranjeros.• Asegurar precios competitivos para productos superiores.• Lograr una posición dominante en la industria.• Respetar los valores de la sociedad en que opera.

En forma similar, decir que la misión de una universidad consiste en la educación y la investigación no es suficiente. Sería mucho más exacto (aunque no verificable) relacionar los objetivos globales, tal como se muestra en la Perspectiva siguiente:

Perspectiva	Los objetivos generales de una universidad podrían ser los siguientes:
Objetivos globales de una universidad	<ul style="list-style-type: none">• Atraer estudiantes altamente calificados.• Ofrecer formación básica en artes y ciencias liberales así como en ciertos campos profesionales.• Otorgar el doctorado a los candidatos calificados.• Atraer un cuerpo docente de gran prestigio.• Descubrir y organizar nuevos conocimientos mediante la investigación.• Operar como una escuela privada respaldada principalmente mediante el pago de colegiaturas y los donativos de exalumnos y amigos.

De igual forma, es probable que las metas sean múltiples en todos los niveles de la jerarquía de objetivos. Algunas personas piensan que un gerente no puede cumplir con eficacia más que unos pocos objetivos, quizá entre dos y cinco. El argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso necesario para su logro y quizá hacer resaltar indebidamente los objetivos menores en detrimento de los principales.

Hay algo de cierto en esa afirmación, pero de dos a cinco objetivos parecen demasiado arbitrarios y demasiado pocos. Es cierto que a las metas secundarias no se les debe dar la categoría de objetivos importantes a menos de que se trate de un trabajo de nivel inferior. Difícilmente sería útil para un administrador de alto nivel dedicar su tiempo a objetivos de menor categoría, como por ejemplo atender a visitantes, asistir a reuniones y contestar la correspondencia. Hay ciertas cosas que se espera que hagan todos los administradores que no es necesario convertirlas en objetivos específicos y especiales. No debe pensarse que las metas abarquen todas las facetas del trabajo de una persona; además, no se les debe confundir con las actividades.

Incluso si se eliminaron los asuntos rutinarios, parece que no existe un número definido de objetivos. Desde luego que si hay tantos que ninguno recibe la atención adecuada, la planeación será ineficaz. Al mismo tiempo,

los administradores pueden tratar de cumplir, simultáneamente, hasta diez o quince objetivos importantes. Sin embargo, sería sensato establecer la importancia relativa de cada uno de ellos. De todas formas, el número depende de cuánto harán los gerentes por sí mismos y cuánto puede asignar a subordinados, limitando de esta forma su papel al de asignar, supervisar y controlar.

REFERENCIAS

- ¹ George S. Odiorne, *Management by Objectives* (Nueva York: Pitman Publishing Corp., 1965). P.v.
- ² Peter F. Drucker. *The practice of Management* (Nueva York: Harper & Brothers. 1954). P. 63
- ³ Partes de este estudio se basan en Heinz Weihrich. *Management Excellence-Productivity through MBO* Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1985), capítulo 4.
- ⁴ Gordon Donaldson. "Financial Goals and Strategic Consequences", *Harvard Business Review* (mayo-junio 1985), pp. 57-66.

Lectura 11

Koontz, Harold (1995) «Estrategias, políticas y premisas de la planeación», *op cit.*

Resumen

Existen diferentes definiciones de estrategia. Una de las más amplias se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos. Las políticas son exposiciones generales o explicaciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto las estrategias como las políticas le dan dirección a los planes. Proporcionan un marco de referencia para los planes y sirven como la base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo opera el proceso, identifica los elementos críticos de este proceso y señala cómo se relacionan entre sí. La matriz TOWS es una herramienta moderna para analizar las amenazas y las oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las fortalezas y debilidades (internas) de la organización. La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos, que vincula la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa (que se mide mediante su participación en el mercado).

Es necesario desarrollar tipos de estrategias y políticas importantes en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y mercadotecnia. El profesor Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas que se refieren al liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque.

Para poner en práctica de un modo eficaz las estrategias, los administradores deben comunicar éstas y las premisas de planeación a todos los que deban conocerlas y asegurarse de que los planes contribuyan y reflejen las estrategias y las metas a las cuales sirven. Los administradores también deben revisar periódicamente las estrategias, desarrollar estrategias de contingencia y asegurarse de que la estructura organizacional de la empresa se adapte a su programa de planeación. Los administradores deben lograr que el aprendizaje de la planeación y la puesta en práctica de la estrategia sean un proceso continuo.

Las premisas de planeación son el ambiente previsto. Incluyen suposiciones o pronósticos

→

de condiciones futuras y conocidas. Un enfoque de la elaboración de pronósticos es la técnica Delphi, que desarrolló RAND Corporation. Las diversas clases de métodos de pronóstico de ventas incluyen el jurado de opinión ejecutiva, la opinión de la fuerza de ventas, las expectativas del usuario, los métodos estadísticos y los deductivos. El planteamiento eficaz de premisas requiere de la selección apropiada de éstas, el desarrollo de premisas alternativas para la planeación de contingencias y asegurar la coherencia y la comunicación de las premisas de planeación.

*Estrategias, políticas y premisas de la planeación**

En la actualidad la mayoría de las empresas realizan planeación estratégica, aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, 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 éste es un proceso en extremo complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente externo o el interno ni siquiera en la próxima semana y mucho menos dentro de varios años. Por consiguiente las personas realizan suposiciones o pronósticos sobre el ambiente futuro. Algunos de los pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes. Por ejemplo, el pronóstico del producto nacional bruto se convierte en un supuesto para la planeación de las ventas, la que a su vez se convierte en la base para la planeación de la producción y así sucesivamente.

En este capítulo se verá: 1) la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas; 2) el proceso de planeación estratégica que identifica los aspectos decisivos de la formulación de una estrategia; 3) la matriz TOWS, una herramienta para integrar en forma sistemática los factores externos e internos; 4) la matriz de portafolio de negocios, una herramienta para asignar recursos; 5) las principales clases de estrategias y políticas; 6) tres estrategias genéricas y 7) los medios para la implantación eficaz de las estrategias. Puesto que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también se analizarán 8) los diversos aspectos de la formulación de premisas y pronósticos y 9) cómo hacer una buena elaboración de premisas.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son la estructura para los planes, la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

Estrategia y política

El término "estrategia" (que se deriva de la palabra griega *strategos* que significa "general") se ha usado con diferentes acepciones. Los autores difieren al menos en un aspecto importante acerca de la *estrategia*. Algunos autores centran su atención tanto en los puntos extremos (propósito, misión, metas, objetivos) como en los

* Koontz, Harold (1995) «Estrategias, políticas y premisas de la planeación», *op cit.*

medios para alcanzarlos (políticas y planes). Otros insisten en los medios para alcanzar los fines en el proceso estratégico más que en los fines en sí mismos. Como se señaló en el capítulo 5 la **estrategia** se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos. Por consiguiente, los objetivos (que se estudian en el capítulo 6) son una parte de la elaboración de estrategias.

Puesto que ya se han estudiado los fines (capítulo 6), ahora se centrará la atención en los medios para alcanzarlos, incluyendo el análisis de situación. Se supone que el propósito de la empresa ya se ha establecido, aunque está sujeto a cambios después de una evaluación de la situación.

Las **políticas** son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Aseguran que éstas se encuentren dentro de ciertos límites, Por lo general no requieren de acción, sino que su intención es guiar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomen en definitiva.

La esencia de la política es la discreción. Por otra parte, la estrategia se ocupa de la dirección en que se aplicarán los recursos humanos y materiales con el fin de aumentar la posibilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Algunas políticas y estrategias pueden ser esencialmente iguales. Quizá la política de desarrollar sólo aquellos nuevos productos que estén de acuerdo con el plan de mercadotecnia de una compañía o la de distribuir sólo a través de minoristas sea un elemento esencial de la estrategia de una compañía para el desarrollo o la comercialización de un nuevo producto. Una empresa puede tener una política de crecimiento basado en la adquisición de otras compañías, mientras que otra quizá tenga la política de crecer sólo mediante la ampliación de los mercados y productos existentes. Aunque todas éstas son políticas, también son elementos fundamentales de las estrategias importantes. Quizá una forma de establecer una distinción significativa sea decir que las políticas orientarán el pensamiento de un gerente al tomar decisiones (si es que ha de tomarse alguna), mientras que la estrategia implica el compromiso de recursos en una dirección determinada.

La función clave: dar dirección a los planes

La función fundamental de las estrategias y las políticas es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influyen sobre el curso que la empresa intenta seguir, pero por sí solas no aseguran que la organización llegue adonde quiere ir.

La guía: creación de la estructura de los planes

Las estrategias y las políticas ayudan a los administradores a planear al orientar las decisiones de operación y con frecuencia al tomarlas de antemano. Por consiguiente, el **principio de la estructura de estrategia y política** es que *mientras más claramente se comprendan e implanten en la práctica las estrategias y las políticas, más consistente y eficaz será la estructura para los planes de la empresa.*

Por ejemplo, si una compañía tiene como política principal desarrollar sólo nuevos productos que encajen en su organización de mercadotecnia, evitará desperdiciar energía y recursos en nuevos productos que no cumplan con este requisito.

La necesidad de la planeación operacional: tácticas

Para que sean eficaces, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos básicos de las operaciones. Por lo tanto, las tácticas son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar respaldadas por tácticas eficaces.

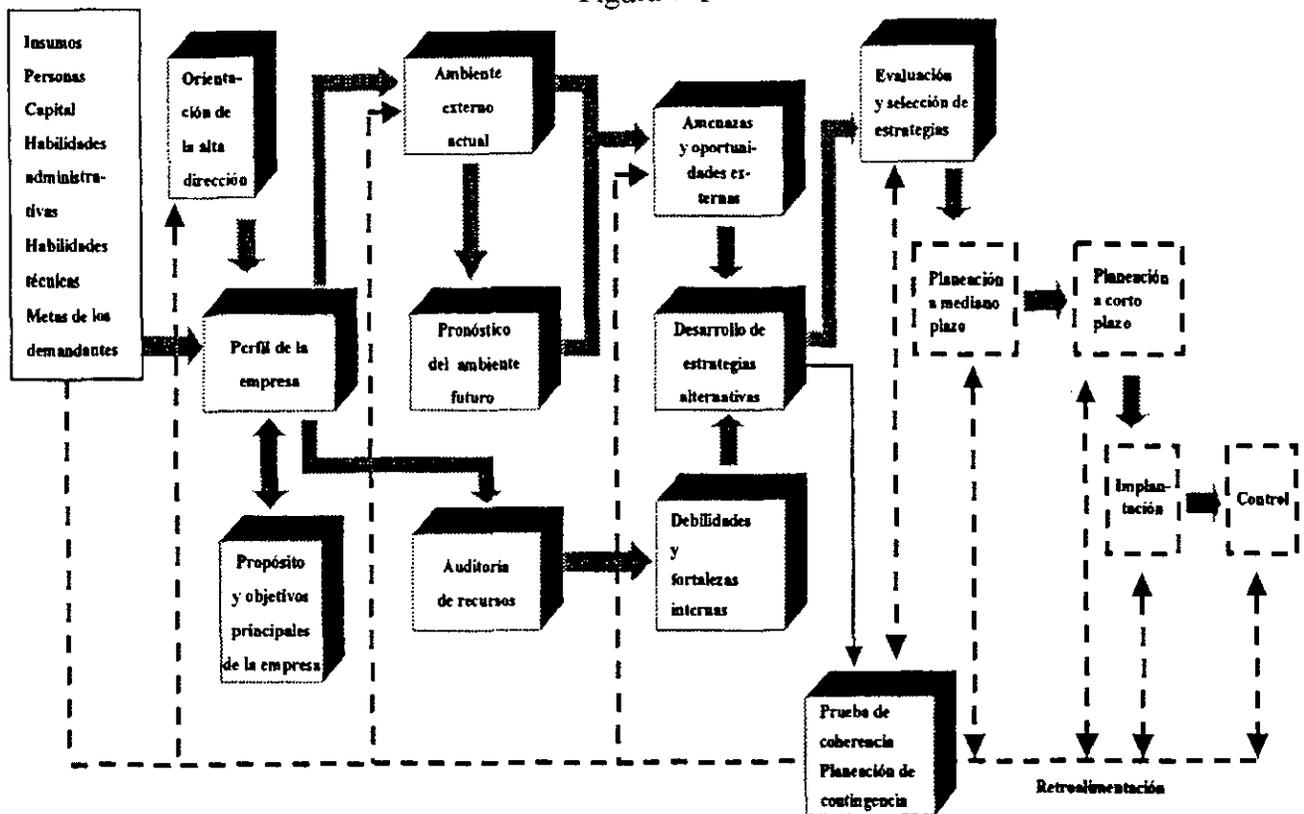
Efecto de las estrategias y políticas sobre todas las áreas de la administración

Puesto que las estrategias y las políticas afectan la planeación, también influyen en alto grado sobre otras áreas de la administración. Por ejemplo, las principales estrategias y políticas influirán naturalmente en la estructura de la organización y, a través de ello, en otras funciones de los administradores. En su extraordinario análisis de la historia de algunas de las compañías más grandes de Estados Unidos, Alfred Chandler, hijo, presenta en detalle cómo la estrategia afectó la estructura de la organización.² En la compañía DuPont, la organización orientada hacia las líneas de producto con un control centralizado siguió a la estrategia de diversificación de productos. General Motors está esencialmente en la misma situación. En Du Pont, la estrategia de diversificación fue dictada por la necesidad de utilizar recursos excedentes originados por la contracción del mercado de explosivos después de la Primera Guerra Mundial. Por otra parte, en General Motors la estrategia fue de integración y expansión de un grupo grande y heterogéneo de compañías adquiridas por W.C. Durant en su formación de la compañía durante las dos décadas anteriores a 1920. Aunque las estrategias de estas dos compañías se basaron en premisas y situaciones diferentes, condujeron fundamentalmente a las mismas estructuras de organización.

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso se puede desarrollar, al menos en forma conceptual, alrededor de los elementos clave que se muestran en la figura 7-1.

Figura 7-1



PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Adaptado de "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", de Hetnz Welhrich, en Long-Range Planning, vol. 15 no. 2 (1982).

Insumos

Los diversos *insumos* organizacionales, entre ellos las metas de los demandantes, se estudiaron en el capítulo 1 y no es necesario ampliarlos aquí.

Perfil de la empresa

Por lo general, *el perfil de la empresa* es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma, como por ejemplo si debe operar en regiones seleccionadas, en todo el territorio de Estados Unidos o incluso en diferentes países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

Perspectiva A los gerentes de más alto nivel se les paga por tomar decisiones difíciles, muchas de las cuales son estratégicas para el futuro de la compañía. A continuación se presentan algunos ejemplos de decisiones que modificaron el curso de diversas compañías.³

Decisiones de alta dirección

General Motors. Roger Smith, de General Motors, descubrió las oportunidades en el campo de la alta tecnología y su importancia para la GM. Por consiguiente, decidió adquirir Electronic Data Systems Corp., una gran compañía de procesamiento de datos. Sin embargo, la resistencia que opuso el «staff» de GM a la fusión de estas dos empresas (con culturas organizacionales muy diferentes) era importante. Las organizaciones muy bien establecidas no cambian con facilidad y Robert Smith aprendió mucho acerca de la dificultad de hacer cambios drásticos.

Gould Inc. William Ylvisaker, expresidente de Gould Inc., transformó la empresa, fabricante de acumuladores y equipo eléctrico para automóviles, en una empresa electrónica de alta tecnología. Esta nueva dirección requirió de un cambio en el personal; la mitad del consejo de administración de Gould abandonó la compañía. Para tomar estas decisiones tan drásticas se requiere de una persona con una voluntad férrea; la revista Fortune nombró a Ylvisaker como uno de los diez gerentes corporativos más duros.

Warner-Lambert. Cuando Ward Hagan decidió reestructurar Warner-Lambert, tuvo que modernizar la compañía farmacéutica. Para ello fue necesario vender la fábrica de anteojos American Optical (una empresa deficitaria), así como Entenmann, una rentable empresa panadera. Para dar una nueva dirección a la empresa Hagan contrató los servicios de consultoría de McKinsey & Company, la cual debía enseñar planeación estratégica a sus ejecutivos. Desde luego que nadie puede predecir el futuro a largo plazo con gran exactitud, pero la planeación estratégica obliga a los administradores a pensar en forma crítica y analítica sobre el futuro. La compañía envió a 500 administradores a un programa que los capacitó en el pensamiento crítico. Para demostrar la importancia de este último, la empresa recompensó con ascensos a los administradores que utilizaron la técnica.

Rolm Corporation. A Rolm Corporation le preocupaba su dependencia de su clientela militar, lo que la llevó a la búsqueda de líneas de productos relacionados con esa actividad. A pesar de una concienzuda búsqueda, al principio los resultados fueron desalentadores. La perseverancia y la búsqueda continua llevaron al desarrollo de un equipo de conmutación digital que era más avanzado que el de sus competidores. Algunas decisiones arriesgadas resultaron correctas y convirtieron a la compañía en un gigante en su campo antes de que la adquiriera IBM y más tarde Siemens, una empresa alemana.

Orientación de la alta dirección

El personal, en especial los *gerentes de alto nivel*, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su *orientación* es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

Propósito y objetivos principales

El *propósito* (o la misión) y los *objetivos principales* son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. Puesto que en el capítulo anterior se trataron estos temas en forma amplia, no es necesario llevar a cabo un estudio adicional.

Ambiente externo

Es necesario evaluar el *ambiente externo* actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno

También se debe examinar y evaluar el *ambiente interno* en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas

Las *alternativas* estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias diferentes. Se puede especializar o *concentrar* tal como hizo la empresa coreana Hyundai Company al fabricar automóviles de precios más bajos (en contraste, por ejemplo, con General Motors que tiene una línea de productos completa que va desde los automóviles baratos hasta los de lujo).

En forma alternativa una empresa se puede *diversificar*, ampliando la operación a mercados nuevos y más rentables. K-Mart creó los grupos de venta de especialidades al detalle que incluyen tiendas como Walden Book Company, Inc., Builders Square, Inc., Designer Depot y Pay Less Drug Stores Northwest, Inc.

Otra estrategia es *internacionalizarse* y ampliar la operación a otros países. Las empresas multinacionales, que se examinaron en el capítulo 4, proporcionan muchos ejemplos. En el mismo capítulo se analizan las *conversiones* que pueden ser una estrategia apropiada para algunas empresas. Son especialmente adecuadas para grandes proyectos en los que las empresas tienen que aunar sus recursos, de lo cual un ejemplo es la coninversión de General Motors y Toyota para producir automóviles pequeños en California.

En ciertas circunstancias es posible que una compañía tenga que adoptar una estrategia de *liquidación* al cancelar una línea de artículos improductiva o incluso disolver la empresa, como hicieron las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, en especial en la década de 1990. Sin embargo, en algunos casos tal vez no sea necesaria la liquidación y quizá pueda resultar apropiada una estrategia de *contracción*. En una situación así, la empresa quizá deba reducir temporalmente sus operaciones.

Estos son tan sólo unos pocos ejemplos de posibles estrategias. En la práctica las compañías, en particular las grandes, optan por una combinación de estrategias.

Evaluación y selección de estrategias

Antes de *elegir* se deben *evaluar* con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además se debe tomar en consideración la relación de los competidores. Cuando IBM redujo el precio de su computadora personal como reacción al éxito de ventas de la computadora macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con IBM no tuvieron otra opción que reducir los suyos. Esto es un ejemplo de la interconexión de las estrategias de varias empresas en la misma industria.

Planeación a mediano y corto plazos, implantación y control

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y por consiguiente se muestran en la figura 7-1 en cuadros con líneas discontinuas), la planeación a mediano y corto plazo así como la implantación de los planes se deben considerar durante todas las fases del proceso. También se deben aplicar controles para monitorear el desempeño en comparación con los planes. En el modelo, la importancia de la retroalimentación se indica mediante líneas punteadas.

Coherencia y contingencia

El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es comprobar la *coherencia* y preparar planes de *contingencia*. Ambos temas se examinarán más adelante en este capítulo.

LA MATRIZ TOWS: UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

En la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran las relaciones entre las variables decisivas. Por ejemplo el Boston Consulting Group desarrolló la matriz de portafolio de negocios que se estudiará más adelante. En fechas más recientes se ha introducido la matriz TOWS[©] para análisis situacional.⁴

La matriz TOWS tiene un alcance amplio y hace hincapié en aspectos diferentes a los de la matriz de portafolio de negocios, por lo cual no la reemplaza. La matriz TOWS es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización.

Por lo común se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas existentes en el ambiente externo. Sin embargo, a menudo se pasa por alto que para combinar estos factores quizá se requieran decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la matriz TOWS en la cual la “T” representa las amenazas (“threats”), la “O”, las oportunidades (“opportunities”), la “W”, las debilidades (“weaknesses”) y la “S” las fortalezas (“strengths”).

El modelo TOWS comienza con las amenazas porque en muchas situaciones una compañía pone en práctica la situación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza.

Figura 7-2

Factores internos	Fortalezas internas (S) Por ejemplo: las fortalezas en administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (W) Por ejemplo: debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de "fortalezas"
Factores externos	Oportunidades externas (O) (Considérense también los riesgos). Por ejemplo: condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: Maxi-Maxi Probablemente la estrategia más exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (T): Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen más arriba en el cuadro de "oportunidades"	Estrategia ST: Maxi-Mini Por ejemplo, uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Estrategia WO: Mini-Maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
	Estrategia WT: Mini-Mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o coinversión.	

MATRIZ TOWS PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Cuatro estrategias alternativas

En la figura 7-2 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz TOWS*, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

1. La estrategia WT (véase el cuadrante inferior derecho) intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquide.
2. La estrategia WO intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.

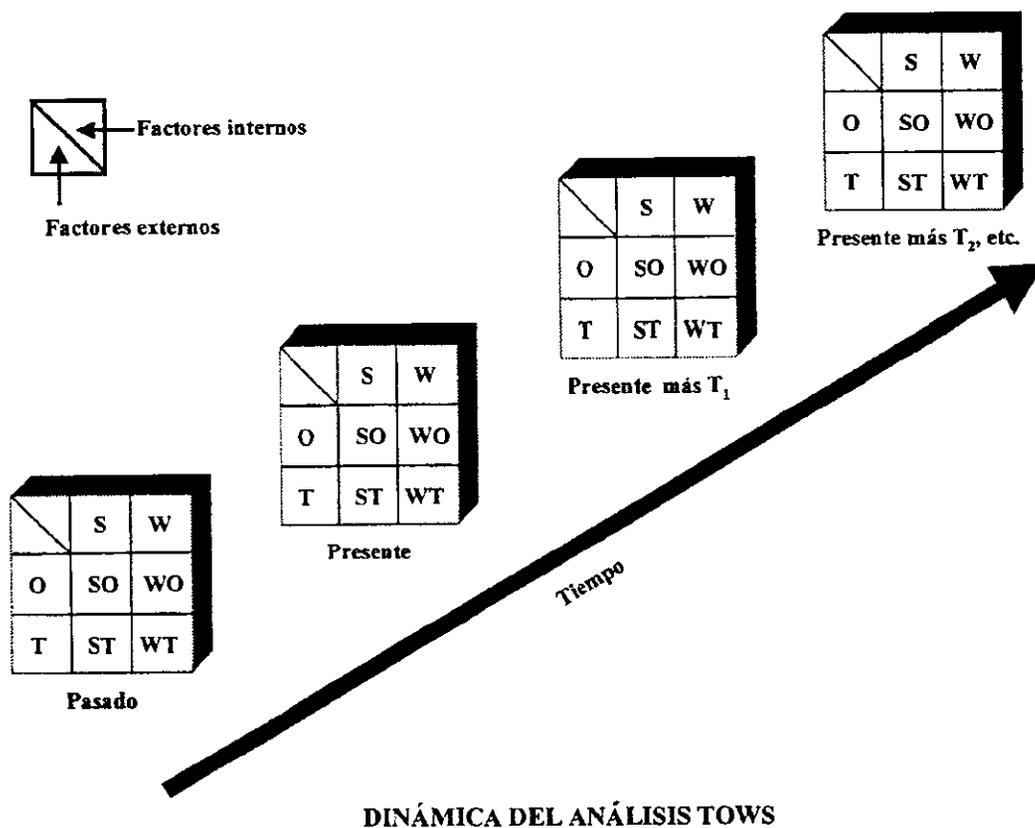
* Aunque en este estudio se hace especial hincapié en las estrategias, se pueden hacer análisis similares para desarrollar tácticas y planes de acción más detallados.

4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia SO). Sin duda que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.

Dimensión del tiempo y la matriz TOWS

Hasta ahora los factores presentados en la matriz TOWS se relacionan con el análisis en un momento en particular. Sin embargo, los ambientes externo e interno son dinámicos. Algunos factores cambian con el transcurso del tiempo mientras que otros se modifican muy poco. Debido a la dinámica ambiental, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices TOWS en diferentes puntos en el tiempo, tal como se muestra en la figura 7-3. Por consiguiente se puede comenzar con un análisis TOWS del pasado, continuar con un análisis del presente y, quizá lo más importante, concentrarse en diferentes periodos del futuro (T_1 , T_2 etc.)

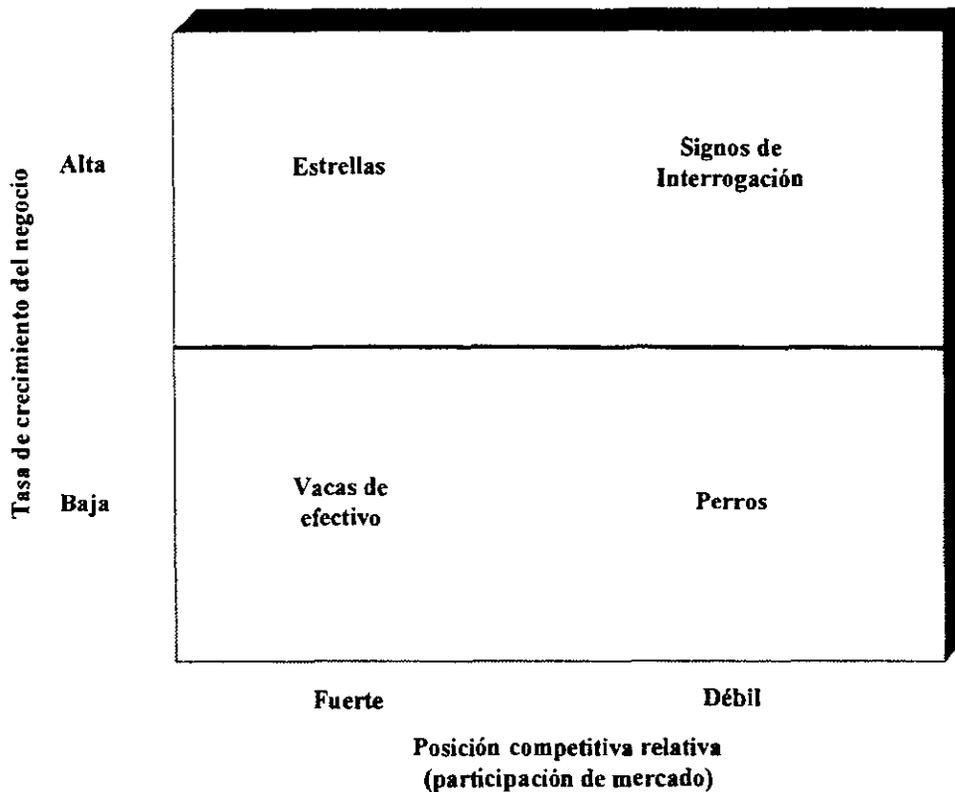
Figura 7-3



LA MATRIZ DE PORTAFOLIO: UNA HERRAMIENTA PARA ASIGNAR RECURSOS

El Boston Consulting Group (BCG) ⁵ desarrolló la matriz de portafolio de negocios. La figura 7-4, una versión simplificada de dicha matriz, muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado. Por lo general, los negocios ubicados en el cuadrante con "signos de interrogación", con una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento, requieren inversiones de efectivo para que puedan convertirse en "estrellas", tal como se denomina a los negocios que se encuentran en la posición de gran crecimiento y que son fuertemente competitivos. Estas clases de empresas tienen oportunidades de crecimiento y de utilidades. Las "vacas de efectivo", con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, por lo general están bien establecidas en el mercado y se encuentran en posibilidad de fabricar sus productos a un bajo costo. Por consiguiente, los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación. Las "perros" son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Normalmente estos negocios no son muy rentables y por lo general deben liquidarse.

Figura 7-4



MATRIZ DE PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

Adaptado de *The Product Portafolio Matrix*, derechos de autor © 1970, the Boston Consulting Group, Inc.

La matriz de portafolio se desarrolló pensando en grandes empresas con varias divisiones, que con frecuencia se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocios (tema que se estudiará en el capítulo 10). Aunque el análisis de portafolio fue popular en la década de 1970, no carece de críticos que afirman que es demasiado simplista. También se ha considerado que el criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. En forma similar, quizá sea inadecuado utilizar la participación en el mercado como un parámetro para estimar la posición competitiva. ⁶

PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Para una empresa comercial (y, con ciertas modificaciones, también para otras clases de organizaciones), las principales estrategias y políticas que le dan una dirección general a las operaciones suelen encontrarse en las siguientes áreas: *

Crecimiento

Las estrategias de crecimiento dan respuestas a preguntas como éstas: ¿Cuánto crecimiento debe haber? ¿Qué tan rápido? ¿Dónde? ¿Cómo debe ocurrir? ⁷

Finanzas

Toda empresa comercial, así como cualquier empresa no lucrativa, debe tener una estrategia clara para financiar sus operaciones. Hay varias formas de hacerlo y, por lo general, muchas limitaciones graves.

Organización

La estrategia organizacional se refiere al tipo de modelo organizacional que adopta cada empresa. Responde preguntas prácticas tales como: ¿En qué medida se debe centralizar o descentralizar la autoridad para la toma de decisiones? ¿Qué tipos de modelos departamentales son los más apropiados? ¿Cómo se deben diseñar los puestos de "staff"? Naturalmente que las estructuras organizacionales proporcionan el sistema y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr objetivos.

Personal

Pueden existir muchas estrategias importantes en el área de los recursos y las relaciones humanas, referidas a temas tales como las relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación, así como a otras áreas especiales como el enriquecimiento del trabajo.

Relaciones públicas

Es muy difícil que las estrategias en esta área puedan ser independientes; deben respaldar otras estrategias y esfuerzos importantes. También se deben diseñar a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía con el público y su susceptibilidad a las reglamentaciones gubernamentales. En cualquier área sólo se pueden desarrollar estrategias si se formulan las preguntas correctas. Aunque no se puede elaborar un conjunto de estrategias que se adecuen a todas las organizaciones y situaciones, algunas preguntas fundamentales ayudarán a cualquier compañía a descubrir sus estrategias óptimas. Las preguntas correctas conducirán a respuestas. A continuación se presentan

* Aunque en esta sección se usa el término "estrategias", algunas pueden ser políticas; como ya se mencionó en este capítulo, existe mucho traslape entre los dos.

ejemplos de algunas preguntas fundamentales para dos áreas estratégicas importantes: productos o servicios y mercadotecnia. Con un poco de esfuerzo intelectual se pueden elaborar preguntas básicas para otras áreas estratégicas importantes.

Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido muy real las utilidades son tan sólo una medida (aunque importante) de la eficacia con que la compañía atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor individual, determinan lo que es o debe ser una empresa.

Las preguntas fundamentales en esta área se pueden resumir de la manera siguiente:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos ser el líder del producto?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros propios nuevos productos?
- ¿Qué ventajas tenemos para satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente y potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar para atender las necesidades de los clientes?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe adoptar nuestra estrategia?

Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia se han diseñado para orientar a los administradores a obtener productos o servicios para los clientes e incentivarlos para que los compren. Las estrategias de mercadotecnia están relacionadas estrechamente con las estrategias de productos; deben estar interrelacionadas y respaldarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera como las dos funciones básicas de la empresa la innovación (por ejemplo, la creación de nuevos bienes o servicios) y la mercadotecnia. Un negocio apenas puede sobrevivir sin, por lo menos, una de estas funciones y, preferiblemente, ambas.

Las preguntas fundamentales que sirven como pautas para establecer una estrategia de mercado son las siguientes:

- ¿Dónde se encuentran nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cómo nos conviene vender?
- ¿Tenemos algo que ofrecer que nuestros competidores no tengan?
- ¿Deseamos tomar medidas legales para desanimar la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuál es la mejor estrategia y política de fijación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos servir mejor a nuestros clientes?

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER ⁸

El profesor Michael Porter, de Harvard, ha sugerido que la elaboración de estrategias requiere un análisis de la industria (es decir, de su atractivo) y de la posición de la compañía dentro de la misma. Este análisis se convierte en la base para las estrategias genéricas.

Análisis de la industria

Cuando realizó el análisis de la industria, Porter identificó cinco fuerzas: 1) la competencia entre compañías, 2) la amenaza del ingreso de nuevas compañías al mercado, 3) la posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, la compañía puede adoptar estrategias genéricas; es decir, apropiadas para un nivel amplio de diferentes clases de organizaciones. Sin embargo, cualquier empresa puede utilizar más de una estrategia.

Estrategia global del liderazgo en costos

Este enfoque estratégico busca la reducción de los costos, basado en gran medida en la experiencia. Por lo tanto, quizá el centro de atención se encuentre en mantener una estrecha supervisión de los costos en áreas como la Investigación y el desarrollo, las ventas y el servicio. El objetivo es que la compañía logre una estructura de costos más bajos que los de sus competidores. Con frecuencia esta estrategia requiere una gran participación en el mercado e instalaciones eficientes en cuanto a costos. Un ejemplo con estas características es la Lincoln Electric, empresa que ha recibido mucha publicidad y que produce equipos y suministros para soldadura por arco. Otro ejemplo puede ser el jabón de bajo costo Ivory, que se vende en un mercado muy amplio.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que adopte una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria con relación a productos o servicios. Los automóviles deportivos porsche son ciertamente especiales; lo mismo sucede con la compañía Caterpillar que se conoce por su rápido servicio y su disponibilidad de piezas de repuesto. En el amplio mercado de bienes de consumo, el jabón Dial se diferencia de otras marcas porque contiene desodorantes.

Estrategia de enfoque

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque (bajo costo o diferenciación) se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender el mercado total con sus productos o servicios, la empresa puede concentrarse en un segmento específico del mismo. Esto se puede lograr mediante una estrategia de bajo costo, de diferenciación o ambas. Porter da un ejemplo de la *estrategia centrada en bajos costos* con el caso de La Quinta Inns, que opera en una región determinada de Estados Unidos y dirige sus esfuerzos a hombres de negocios que viajan, como son los vendedores.

Un ejemplo de estrategia de diferenciación centrada puede ser Cray Research Inc., que se especializa en computadoras muy potentes y complejas. La diferenciación le permite a la compañía cobrar precios más altos.

En general, la compañía necesita seleccionar una estrategia genérica y no debe «quedarse a medias». Una compañía que hace esto último necesita adoptar una estrategia de costos bajos en un mercado amplio o estrecho u ofrecer un producto o servicio diferenciado (es decir, exclusivo) en un mercado amplio o estrecho.

IMPLANTACIÓN EFICAZ DE LAS ESTRATEGIAS

Para que la planeación estratégica sea eficaz debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe ir acompañada de pensamiento estratégico que incluya también el diseño de una estructura de organización apropiada, un sistema eficaz de información para la administración, un sistema de elaboración de presupuestos para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y un sistema de recompensas que apoye la estrategia.

Deficiencias de la planeación estratégica y algunas recomendaciones

En primer lugar se expondrán algunas de las razones por las cuales la planeación estratégica puede fracasar para considerar después lo que se puede hacer para mejorar dicha planeación.

Un estudio atribuyó los fracasos de la planeación estratégica a los factores siguientes:⁹

1. Los administradores no están bien preparados para la planeación estratégica.
2. La información para preparar los planes es insuficiente para planear la acción.
3. Las metas de la organización son demasiado indefinidas, lo cual disminuye su valor.
4. Las unidades de negocio (una forma distintiva de organización que se analizará en el capítulo 10) no están definidas con claridad.
5. Las revisiones de los planes estratégicos para las unidades de negocios no se realizan de un modo eficaz.
6. El vínculo entre la planeación estratégica y el control es insuficiente.

La planeación estratégica compete a los gerentes de línea, en especial de aquéllos ubicados en la cima de la organización. Estos gerentes pueden contar con la ayuda de planificadores de «Staff», en especial en las grandes compañías. Pero para hacer un trabajo eficaz los gerentes de línea necesitan asesoramiento durante la planeación estratégica.

Es necesario complementar el plan estratégico global con planes de acciones específicas. En general esto requiere de las contribuciones de los gerentes de línea de diferentes departamentos funcionales, tales como investigación y desarrollo, ingeniería, producción, mercadotecnia, finanzas y personal, para determinar el número de personas necesario para llevar a cabo el plan. Sin embargo, la integración de los diversos grupos funcionales no es fácil. Por ello las compañías han establecido un grupo de trabajo con una fuerte representación de administradores de nivel medio para superar las barreras funcionales.

Para que tengan significado, las metas y los objetivos deben ser algo más que generalidades sobre cómo "lograr la excelencia". El grado de especificidad depende del nivel en la jerarquía de objetivos, como se señaló en el capítulo 6.

Cuando las organizaciones crecen demasiado, con frecuencia se les divide en unidades estratégicas de negocios (UEN). Se espera que estas unidades operen como si fueran negocios relativamente independientes. Sin embargo, es importante que se establezcan correctamente sus límites, pues de lo contrario puede dificultarse la planeación estratégica.

Considérese por ejemplo una gran organización con muchas UEN, cada una de ellas con su propio plan estratégico, que compite con las demás por recursos escasos y que realiza proyecciones exageradamente optimistas para su propio plan estratégico. Es probable que se presenten conflictos a nivel corporativo. Desde luego que es un arte de los altos ejecutivos integrar estos planes estratégicos en un conjunto significativo que sirva a los intereses de toda la organización, las UEN se examinarán más a fondo en el capítulo 10, cuando se analice la departamentalización.

Los planes son la base del control. Sin planes no es posible control alguno. Con demasiada frecuencia existen pugnas entre los planes estratégicos y los presupuestos. Con demasiada frecuencia, estos últimos se basan en los del año anterior y no en el plan estratégico. Con demasiada frecuencia se les prepara sin un plan de acción específica para implantar la estrategia. Los planes estratégicos también pueden ser obstruidos por un sistema de compensaciones que recompense los resultados a corto plazo, a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.

A partir de esta exposición resulta evidente que es necesario integrar la planeación estratégica con el proceso

administrativo total, como la estructura de la organización, los sistemas de evaluación, recompensa y motivacional y los controles usados para medir el desempeño contra los objetivos. Éste es tan sólo otro ejemplo de que la administración eficaz requiere un enfoque de sistemas que reconozca la interdependencia entre las actividades administrativas.

Perspectiva internacional

Estrategia de GM¹⁰

Las estrategias se han convertido en algo cada vez más complejo y con orientación internacional. Véase por ejemplo a General Motors, amenazada por competidores extranjeros, en especial, japoneses. Durante décadas GM tuvo una estrategia de «hágalo usted mismo». Pero ahora algunos de sus automóviles los fabrican compañías asiáticas rivales como es el caso de Suzuki Motors Company e Izuzu Motors Ltd., de Japón. Además, GM participó en una coinversión con Toyota Motor Corporation para producir automóviles subcompactos en California. Igualmente sorprendente es el desplazamiento estratégico de GM hacia los negocios no relacionados con la industria automotriz, como es el caso del procesamiento de información y la automatización. Para implantar esta estrategia, GM compró Electronic Data Systems Corporation y participó en una conversión con el fabricante japonés de robots Fanuc Limited. Sin embargo, por lo general un cambio de estrategia requiere de una reorganización y GM así lo hizo con su estructura organizacional, la cual le había dado buenos resultados durante más de sesenta años.

Implantación exitosa de las estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otro asunto, de gran importancia práctica, implantarlas con eficacia.¹¹ Para que la planeación estratégica tenga éxito se deben dar ciertos pasos para implantarla. A continuación se presentan ocho recomendaciones que los administradores debieran considerar cuando deseen que sus estrategias funcionen.

1. Comunicación de las estrategias a todos los administradores que toman decisiones clave. Es poco lo que se gana con formular estrategias significativas a menos de que se comuniquen a todos los administradores que están en posición de tomar decisiones sobre los programas y planes diseñados para ponerlos en práctica. Nada se comunica si no resulta claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y para el director general que participaron en su elaboración, pero se deben comunicar por escrito y los altos ejecutivos y sus subordinados deben asegurarse de que sean comprendidos por todos los que participen en su implantación.

2. Desarrollo y comunicación de las premisas de planeación. Más adelante, en este mismo capítulo, se insistirá en la importancia de las premisas de planeación. Los gerentes deben elaborar premisas críticas para los planes y las decisiones, explicarlas a quienes forman parte de la cadena de toma de decisiones y dar instrucciones para desarrollar programas y tomar decisiones de acuerdo con ellas. Son muy pocas las organizaciones que así lo hacen. Pero si las premisas no incluyen supuestos clave sobre el ambiente en el que los planes operarán, es probable que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales, lo cual, casi con seguridad, conducirá a una colección de planes no coordinados.

3. Seguridad de que los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias importantes. Los

planes de acción son programas y decisiones operacionales o tácticos, importantes o secundarios, que se presentan en varias partes de una organización. Si no reflejan los objetivos y estrategias deseados el resultado serán esperanzas vagas o intenciones inútiles. Si no se pone cuidado en esta área, es poco probable que la planeación estratégica repercuta sobre el renglón final del estado de resultados, es decir, que tenga un efecto importante sobre las utilidades de la compañía.

Hay varias formas de asegurarse de que los planes de acción contribuyan a las metas importantes. Si cada administrador comprende las estrategias, todos pueden revisar las recomendaciones de los asesores "staff" y de los subordinados de línea para verificar que aporten algo y que sean coherentes. Incluso puede ser una buena idea que las decisiones importantes las evalúe un comité pequeño y adecuado, como por ejemplo uno que incluya a un superior del gerente, al jefe del superior y a un especialista de "staff". Los presupuestos también se deben revisar de acuerdo con los objetivos y las estrategias.

4. Revisión periódica de los estrategias. Incluso las estrategias elaboradas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones. Por consiguiente, se deben revisar periódicamente, desde luego que no menos de una vez al año en el caso de las estrategias importantes y quizá con mayor frecuencia. El desempeño financiero por sí solo es un indicador insuficiente del éxito de la compañía e incluso puede resultar engañoso. La revisión de la estrategia quizá requiera reevaluar el ambiente externo en busca de nuevas oportunidades y amenazas, así como el interno con respecto a las fortalezas y debilidades. Por ejemplo, en el ambiente externo quizá entren al mercado nuevos competidores, o se introduzcan productos o servicios sustitutos. Más aún, quizá ingresen nuevos proveedores o se retiren los tradicionales. En forma similar, pueden desaparecer los compradores tradicionales de bienes y servicios y surgir otros nuevos. En resumen, la situación competitiva puede sufrir cambios debido a las nuevas fuerzas que requieren de una revisión periódica de las estrategias.

5. Desarrollo de estrategias y programas de contingencia. Siempre que pueda ocurrir un cambio importante en los factores competitivos u otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Por supuesto que la elaboración de planes no puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Incluso si existe gran incertidumbre y puedan ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas, el administrador no tiene otra alternativa más que recurrir al grupo de premisas más verosímiles que pueda obtener en un momento determinado. Sin embargo, incluso entonces no se debe estar totalmente impreparado ante la posible ocurrencia de ciertas contingencias. Los planes de contingencia pueden proporcionar este grado de preparación.

6. Adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planeación. La estructura de la organización, con su sistema de delegación, se debe diseñar para que ayude a los administradores a cumplir las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Si es posible, una persona debe tener la responsabilidad del logro de cada meta y de la implantación de las estrategias para alcanzarla. En otras palabras, se deben identificar las áreas de resultado final y las tareas fundamentales y asignarlas a una sola posición tan abajo en la estructura organizacional como sea posible. Como en ocasiones no se puede hacer este tipo de asignación, quizá no exista otra alternativa que utilizar una forma de organización matricial, un tipo de estructura que se estudiará en el capítulo 10. Sin embargo, si se hace esto, se deben definir con toda claridad las responsabilidades de las diversas posiciones en la matriz.

El papel del analista de "staff" en una estructura organizacional debe estar tan bien definido que resulte claro que el trabajo de las personas en esta posición es de asesorar. Después los estudios y recomendaciones del "staff" entran al sistema de toma de decisiones en los diversos puntos donde éstas se toman realmente. A menos de que se siga este procedimiento, el resultado final será trabajo "staff" independiente sin valor para la planeación.

7. Insistencia continua en la estrategia de planeación e implantación. Incluso si la organización tiene un sistema operable de objetivos y estrategias y su implantación, el sistema puede fallar con facilidad a menos de que los administradores responsables continúen subrayando la naturaleza y la importancia de estos elementos.

Este proceso quizá parezca tedioso e innecesariamente repetitivo, pero es la mejor forma de asegurarse de que los miembros de la organización los internalicen. La enseñanza no significa necesariamente asistir a seminarios; gran parte de ella se puede impartir mediante la interacción diaria entre superiores y subordinados.

8. **Creación de un clima empresarial que obligue a la planeación.** Las personas tienden a permitir que los problemas y las crisis de hoy interfieran con una planeación futura eficaz. La única forma de asegurar que se realizará la planeación es elaborar estrategias con gran cuidado y vigilar que se pongan en práctica.

PLANTEAMIENTO DE PREMISAS Y PRONÓSTICOS

Uno de los pasos esenciales, y que a menudo se pasa por alto en la planeación eficaz y coordinada, es la elaboración de premisas, lo que consiste en establecer supuestos coherentes e indispensables para llevar a la práctica los planes en estudio, con el acuerdo de los administradores y de los encargados de la planeación que las utilizarán, **las premisas de planeación** se definen como el ambiente previsto en el cual se espera aplicar los planes. Incluyen supuestos o pronósticos del futuro y las condiciones conocidas que afectarán la operación de los planes. Algunos ejemplos son las políticas predominantes y los planes de la compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Se debe distinguir entre los pronósticos como premisas de planeación y los pronósticos que se convierten en expectativas futuras, por lo general en términos financieros, con base en el desarrollo de los planes reales. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de los negocios, el volumen de ventas o el ambiente político proporciona premisas a partir de las cuales es posible desarrollar planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o de los ingresos provenientes de una nueva inversión de capital convierte un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito previo de la planeación, en el segundo, un resultado de ella.

Al mismo tiempo, los planes y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. Por ejemplo, la decisión de una compañía de servicios públicos de electricidad de construir una planta nuclear para la producción de energía crea condiciones que generan premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes que por necesidad dependen de la planta generadora que se está construyendo.

PRONÓSTICO AMBIENTAL ¹²

Si el futuro se pudiera pronosticar con exactitud, la planeación sería relativamente sencilla. Los administradores sólo necesitarían tomar en cuenta sus recursos humanos y materiales y sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y seguir su curso hacia él con un grado de certeza bastante alto. En la práctica, la elaboración de pronósticos es algo mucho más complicado.

Valores y áreas de elaboración de pronósticos

La elaboración de pronósticos tiene valores, además de su uso. En primer lugar, la elaboración de pronósticos y su revisión por parte de los administradores obliga a pensar con antelación, a mirar hacia el futuro y prepararse para él. En segundo lugar, la preparación de pronósticos puede descubrir áreas donde falta el control necesario. Tercero, la elaboración de pronósticos, en particular cuando participa toda la organización, ayuda a unificar y coordinar los planes. Centrar la atención en el futuro contribuye a lograr que la planeación tenga un propósito común único.

Las áreas ambientales que se eligen con frecuencia para hacer pronósticos incluyen por lo general los ambientes 1) económico, 2) social, 3) político/legal y 4) tecnológico, que se estudiaron en los capítulos 3 y 4.

Elaboración de pronósticos mediante la técnica Delphi

Uno de los intentos para dar más exactitud y significado a la elaboración de los pronósticos tecnológicos es el uso de la técnica Delphi.¹³ Esta técnica, desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas en RAND Corporation, goza de mucha respetabilidad y aceptación científicas. A continuación se presenta un proceso típico de la técnica Delphi:

1. Se selecciona un grupo de expertos de un área particular de problema, por lo general con personal tanto interno como externo a la organización.
2. Se pide a los expertos (en forma anónima para que no reciban la influencia de otros) que realicen un pronóstico sobre lo que piensan que ocurrirá y cuándo, en diversas áreas de nuevos descubrimientos o desarrollos.
3. Se procesan las respuestas y los resultados totalizados se comunican a los miembros del grupo.
4. Con esta información (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimaciones adicionales sobre el futuro.
5. Este proceso se puede repetir varias veces.
6. Cuando se presenta una convergencia de opiniones, los resultados se utilizan como un pronóstico aceptable.

Obsérvese que el propósito de las opiniones y la retroalimentación sucesivas no es obligar a los expertos a llegar a un compromiso sino, más bien, hacerles llegar información adicional para que cuenten con más bases para fundamentar sus opiniones. En esta forma se confía, y la experiencia ha confirmado esta suposición, en que se llegará a un razonable consenso entre los expertos.

EL PRONÓSTICO DE VENTAS: PLAN Y PREMISA CLAVE

Aunque su uso ha sido notable en los negocios, la idea de basar la planeación en un pronóstico del mercado tiene mucho en común con las empresas no lucrativas. Es evidente que la planeación de una universidad debe incluir un estudio de su "mercado" de estudiantes, que el departamento de bienestar social del gobierno debe adaptar sus planes para atender al número de casos que espera y que en los planes de la iglesia deben influir el número de comulgantes que se espera en un área.

Naturaleza y uso del pronóstico de ventas

El **pronóstico de ventas** es una predicción de las ventas esperadas, por producto y precio, para un número predeterminado de meses o años. Por lo tanto, es una especie de sección de ventas proforma del tradicional estado de resultados para el futuro.

El pronóstico de ventas es la clave para la planeación interna. Se hacen desembolsos y políticas de negocios y de capital de todo tipo con el propósito de maximizar las utilidades provenientes de las ventas esperadas. Aunque existen algunas empresas que prestan poca atención a las ventas (por ejemplo, una compañía de servicio público de agua de una ciudad pequeña o un contratista de la defensa con un pedido a largo plazo que tiene pocas posibilidades de que lo cancelen o modifiquen), es raro encontrar un negocio que pueda pasar por alto el mercado durante mucho tiempo. Ni siquiera el agricultor que, al operar con subsidios en los precios quizá tenga garantizado el mercado de un producto determinado para el próximo año, puede ignorar las influencias del mercado, puesto que afectan los próximos años o las cosechas alternativas.

Con frecuencia las compañías más pequeñas cometen el error de creer que los pronósticos de ventas son demasiado caros y pasan por alto las diversas fuentes de bajo costo de datos disponibles. El agente de compras, los miembros del equipo de ventas, el tesorero y el gerente de producción son algunos que quizá posean elementos de información que, al reunirse, podrían conformar un pronóstico aceptable. Además, la amplia gama de información disponible de las fuentes gubernamentales y de la industria no es ni difícil ni costosa de obtener.

Métodos de pronóstico de ventas

Por lo general, los métodos utilizados para pronosticar ventas se pueden clasificar como 1) el método del jurado de opinión ejecutiva, 2) el método de opinión de la fuerza de ventas, 3) el método de las expectativas de los usuarios, 4) métodos estadísticos y 5) métodos deductivos.

El jurado de opinión ejecutiva, es quizá el método más antiguo y más sencillo para elaborar pronósticos de ventas, puesto que simplemente combina y promedia los puntos de vista de los administradores de alto nivel, muchos de los cuales quizá sean poco más que corazonadas. En la mayoría de los casos, la estimación final es una opinión del presidente, con base en una consideración de las opiniones de otros funcionarios; en otras ocasiones, el grupo de opiniones conduce a un tipo de estimación promedio aproximado. En algunos casos, el proceso representa poco más que conjeturas del grupo; en otros implica el juicio riguroso de ejecutivos experimentados que han estudiado los factores fundamentales que influyen sobre las ventas de la compañía.

Este método tiene la ventaja de ser fácil y sencillo; permite reunir la experiencia y el juicio y no necesita la preparación de estudios y estadísticas económicas complejas. Una ventaja que no se cita con frecuencia es que, al obligar a los administradores de alto nivel a elaborar una estimación, los presiona para que preparen información pertinente. Por otra parte, este tipo de método tiene graves inconvenientes: por ejemplo, los pronósticos suelen basarse en opiniones más que en hechos y análisis.

Opinión de la fuerza de ventas. Uno de los métodos más comunes de pronóstico de ventas consiste en obtener el punto de vista combinado de los vendedores y los gerentes del área sobre las ventas esperadas. La técnica normal es pedir a los vendedores que pronostiquen las ventas en sus distritos y que sometan estas estimaciones a revisión, primero de los gerentes regionales de ventas y después del gerente de ventas de la oficina matriz. En ocasiones se les dan pautas bajo la forma de premisas de planeación de la compañía en cuanto a las condiciones de los negocios en general, y con frecuencia tales estimaciones se someten a revisión de los especialistas de producto, como son los gerentes de marca, de ventas y de publicidad de la compañía.

Este método se basa en la creencia de que aquéllos que están más cerca de la actividad de las ventas tienen los mejores conocimientos sobre el mercado. Otras de las ventajas que se le asignan a este método son que coloca el pronóstico, al menos en su etapa inicial, en manos de aquéllos que deben cumplirlo; proporciona además una amplia muestra que hace que el pronóstico total sea más aproximado a la realidad y permite una fácil división por producto, cliente o territorio.

Por otra parte, el método de la opinión de la fuerza de ventas tiene el inconveniente de que los vendedores, y con frecuencia, los ejecutivos de ventas, tienden a ser malos pronosticadores para cualquier periodo que no sea el futuro inmediato, puesto que tienden a dar mayor peso a las condiciones actuales. Cuando se desean pronósticos que vayan más allá del corto plazo, normalmente el personal de ventas no es capaz de hacer buenos pronósticos debido a su carencia de conocimientos de las tendencias sociales, políticas y económicas básicas. Además, bajo determinadas condiciones (en particular cuando los pronósticos se usan para fines de cuota) el personal de ventas se inclina hacia el pesimismo, mientras que en otros casos (especialmente cuando los vendedores quieren asignaciones más amplias para gastos, promoción o publicidad) tiende a ser bastante optimista.

Por otra parte, la mayoría de las compañías han descubierto que los pronósticos presentados por la organización de ventas constituyen información útil y valiosa en el esfuerzo de pronóstico de la compañía. Se ha determinado que cuando el método de opinión de la fuerza de ventas se estudia en forma adecuada, proporciona pronósticos sorprendentemente buenos. Los métodos de verificación incluyen la revisión por parte de expertos en mercadotecnia y ventas de la oficina matriz y una verificación constante por parte de los vendedores sobre sus estimaciones del desempeño anterior con los resultados reales.

Expectativas del usuario. Muchas compañías, en particular aquéllas que atienden a industrias integradas por un pequeño número de compañías o donde dominan unas pocas empresas grandes, encuentran útil basar sus pronósticos en las compras esperadas de éstos. Es obvio que si la compañía puede obtener una muestra de información adecuada y confiable de lo que sus clientes comprarán, incluso si aún no tienen los pedidos reales en su poder, obtendrá una buena base sobre la cual desarrollar un pronóstico de ventas.

El método de las expectativas del usuario tiene claras ventajas cuando resultan inadecuadas otras formas de pronóstico o cuando la compañía no puede hacer un pronóstico sistemático por sí misma, como es el caso de pequeñas compañías con recursos limitados, cuando se trata de nuevos productos donde se conoce el mercado o cuando el proveedor depende de los planes de los principales clientes.

Resulta obvio que este método es difícil de usar cuando los clientes son numerosos, su ubicación no es fácil o no están dispuestos a colaborar. También está supeditado a la dificultad de evaluar con exactitud las expectativas del cliente, puesto que normalmente las mejores de estas evaluaciones son estimaciones de necesidades, no compromisos.

Métodos estadísticos. El enfoque de mayor aceptación para el pronóstico de ventas es la aplicación de varios métodos estadísticos. Así como las técnicas matemáticas han mejorado y se emplea más intensamente la computadora, lo mismo ha sucedido con la estadística. Estos métodos estadísticos se pueden dividir en a) tendencias y ciclos, b) análisis de correlación y c) uso de fórmulas o modelos matemáticos.

Tendencias y ciclos. Al plantear la elaboración de pronósticos mediante un análisis de **tendencias y ciclos**, el analista resume un paquete de información que refleja las ventas en importes o unidades, unidades por miles de personas u otros indicadores básicos del volumen de ventas. Con base en estos datos proyecta el pronóstico por extrapolación. Este análisis se basa en la suposición de que «el pasado determina el futuro» y que una tendencia continuará, a menos que algo la altere. Después toca al analista juzgar si ese «algo» ocurrirá. De hecho, es importante para el usuario de un pronóstico saber si representa una simple proyección de tendencias pasadas o un pronóstico real de lo que el pronosticador espera que suceda.

Análisis de correlación. Uno de los métodos estadísticos más usado es el **análisis de correlación**, esto es, medir la relación entre las ventas de la compañía y uno o más factores distintos. * Por lo general, lo que se desea es una correlación estrecha entre las ventas y algún índice nacional amplio que se pueda usar con un grado razonable de exactitud, como es el caso del producto nacional bruto, el ingreso nacional o el ingreso disponible de los consumidores. Esa correlación, tanto si es directa o con una demora o adelanto de un periodo determinado, puede dar a la compañía una base útil y en extremo confiable para hacer pronósticos de ventas.

Prácticamente todo pronosticador ha encontrado algunas correlaciones exactas al utilizar este método. Muchas compañías han determinado que sus ventas, con independencia de las ventas de la industria en general, mantienen una relación estrecha con algún índice nacional. Por supuesto que el problema para el pronosticador es estudiar las diversas relaciones, con sus adelantos y retrasos, para encontrar una o más que sirvan como indicadores de las ventas de la compañía.

Fórmula o modelo matemático. El tercer método estadístico, que por lo general es el resultado de encontrar una tendencia o relaciones de análisis de correlación, consiste en **desarrollar una fórmula matemática** para describir la relación de un número de variables con las ventas de la compañía. Con frecuencia, las ventas de una compañía individual están sujetas a un cierto número de variables. Si se puede determinar con una exactitud

* El análisis de correlación se usa para determinar muchas otras clases de relaciones. Un ejemplo de ello es cuando se usa como un método de elaboración de pronósticos de ventas.

razonable la relación de éstas, o si se pueden elaborar suposiciones verosímiles para llenar vacíos estadísticos, se puede elaborar un modelo matemático muy útil para el pronosticador.

Limitaciones de los métodos estadísticos. Aunque los métodos estadísticos son buenos para pronosticar ventas desde el punto de vista de la confiabilidad, con frecuencia tienen varios inconvenientes. Requieren investigación y la ayuda de expertos en estadística, lo cual puede resultar costoso. No siempre es posible encontrar tendencias, correlaciones o relaciones matemáticas confiables. Por ejemplo, muchos subcontratistas de la defensa han comprobado que su potencial de ventas está estrechamente relacionado con factores tan imprecisos como la estrategia de la defensa, el curso de un conflicto, el nivel de gastos de un programa individual y los avances de la industria; nada de esto mantiene una correlación confiable con la información predecible nacional o de la industria. También existe el peligro de que los gerentes se apoyen demasiado en las relaciones estadísticas y en los resultados implícitos de ellas y, de esta forma, no se den cuenta de cambios importantes que un juicio inteligente hubiere valorado. En cualquier método estadístico se debe comprender que el pasado sólo se usa como base del pronóstico y que el futuro no refleja necesariamente el pasado.

Métodos deductivos. Ningún pronóstico debe pasar por alto la oportunidad de aplicar un criterio personal y obtener deducciones inteligentes a partir de hechos y relaciones. Por lo general, esto representa encontrar cuál es la situación presente, dónde están las ventas y por qué y después analizar en forma deductiva (utilizando factores objetivos así como el juicio subjetivo) los factores en que se fundamentan las ventas. Aunque los indicios obtenidos en esta forma quizá se puedan integrar a un modelo matemático o simplemente se dejen como una agrupación de hechos y juicios de valor correlacionados en forma imprecisa, con frecuencia representan una verificación útil de los resultados a los que se llega a través de métodos con mayor nivel científico.

Después de todo, el estado actual del pronóstico es tal que una evaluación independiente y a menudo intuitiva de las ventas realizada por un cerebro inteligente y experimentado sigue siendo una entrada de información que ningún pronosticador debe pasar por alto. Con frecuencia a este método se le ha denominado la técnica del «caballo perdido», un nombre basado en el antiguo cuento acerca de la mejor forma de encontrar un caballo perdido: Vaya a donde se vio por última vez al caballo y pregúntese a dónde iría usted si fuera un caballo.

Combinación de métodos

En la práctica, existe la tendencia de combinar los métodos de pronóstico de ventas. Así es como debe ser. La importancia del pronóstico final para todos los aspectos de la planeación de la compañía hace deseable un sistema de pronóstico en el cual se pueda utilizar toda la información posible. Lo que tranquiliza a los pronosticadores y les da una sensación de compatibilidad es encontrar que varios indicadores de pronósticos, basados en enfoques y datos independientes, apuntan al mismo resultado. E incluso si no es así, las diferencias pueden servir como advertencia de que el enfoque individual puede haber omitido un factor esencial.

PLANTEAMIENTO EFICAZ DE PREMISAS

Puesto que son tantos los fracasos que ocurren en la planeación y en la coordinación de la misma debido a un planteamiento defectuoso de premisas, se debe prestar una atención especial a este paso de la planeación. Es difícil identificar los factores que afectarán los planes de un administrador en un ambiente futuro, pero también es difícil, una vez que se han identificado estos factores, obtener premisas de planeación coherentes y significativas que se apliquen realmente en la práctica. El establecimiento eficaz de premisas es un proceso de cuatro partes.

1. Selección de las premisas que afectan en forma importante a los programas. Hay muchas premisas que tienen importancia estratégica para una empresa, pero no para otra. Por lo tanto, los administradores de alto nivel de cualquier empresa y, hasta cierto punto, todos los gerentes de la misma, deben seleccionar sus propias premisas. Se deben hacer y contestar esta pregunta básica: ¿Qué factores en el ambiente, tanto externos como internos, influirán más sobre el curso de los planes de los que soy responsable?

2. Desarrollo de premisas alternativas para la planeación de contingencias. Puesto que el futuro no se puede predecir con gran certeza, los administradores deben desarrollar planes con base en diferentes suposiciones.

3. Verificación de la coherencia de las premisas. Una forma de asegurar esta condición es hacer que el "staff" de planeación de las oficinas centrales y de los niveles divisionales recomiende a los altos ejecutivos involucrados las premisas básicas de planeación aplicables a la empresa o a la división. El hecho de que este alto ejecutivo las apruebe, por lo general después de consultar con su grupo de asesores, asegurará que las suposiciones seleccionadas y elaboradas serán aquellas en las cuales la empresa o la división está dispuesta a arriesgar su futuro.

4. Comunicación de las premisas. Una de las primeras condiciones de la comunicación eficaz de las premisas es analizar las "necesidades de conocer" de todos los administradores, interpretar esto en términos amplios y asegurarse de que disponían de las premisas importantes para su planeación. Algunas compañías han comprobado que resulta acertado desarrollar y distribuir entre quienes lo necesiten un manual de premisas de planeación que incluya suposiciones con aplicación amplia para la planeación. Por supuesto que es necesario mantenerlo actualizado a medida que las premisas cambian. Además, cada vez que se solicite una propuesta de presupuesto o una recomendación de programas o se haga una asignación importante de programas, los superiores deben desarrollar y distribuir premisas de planeación complementarias para los administradores bajo su mando directo.

En resumen, las estrategias y políticas le dan dirección a la empresa y proporcionan un marco de referencia para desarrollar tácticas y otros planes de acción. Las premisas significativas facilitan la coherencia y la coordinación de los planes.

Lectura 12

Hernández Barajas, José Miguel (1999) *Guía para la elaboración de un programa de trabajo*, Documento mimeografiado, México, CIESS.

Resumen

En este tema se analizan brevemente los aspectos básicos de los principios y cómo se deben elaborar los programas, ya que toda organización requiere identificarlos como su principal guía; de otra forma se estaría a la deriva en el momento de su ejecución.

Sabemos que en todas las organizaciones existen costumbres y niveles culturales que influyen en nuestro trabajo, por esta razón la organización establece los principios en forma particular, por lo que cada principio se debe ajustar a las condiciones socialmente aceptables. Así, desarrollar los principios de la organización norma la buena conducción de los directivos con los trabajadores y a su vez con los clientes y usuarios.

Cuando se tiene clara la norma, es más fácil elaborar programas que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes; como sabemos, finalmente lo que hacemos dentro de las organizaciones o instituciones, se dirige a entregar productos o servicios a quienes nos los solicitan con las especificaciones y requisitos de nuestros clientes, de tal suerte que los programas se convierten en estratégicos al utilizar un conjunto de herramientas y dar cumplimiento a las actividades de los equipos de trabajo y la dirección.

Lectura 12

*Guía para la elaboración de programas **

PRINCIPIOS

Al sistematizar la planeación estaremos asegurando la eficiencia y de esta forma se estará proporcionando el debido enlace de los objetivos, las políticas, los principios, los procedimientos y los programas. Si bien es cierto que la ciencia de la organización no se ha desarrollado hasta un punto en que los PRINCIPIOS sean leyes infalibles, hay realmente un consenso que afirma que los principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa para darles el carácter exacto de las leyes de la ciencia pura; son criterios esenciales en una organización eficaz y orientadores básicos de la organización. Los principios tienen el propósito de contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional. Estos principios se describen a continuación.

Principio de la unidad del objetivo

La estructura organizacional es eficaz si permite la participación y contribución de los individuos en la consecución del objetivo institucional.

Principio de la eficiencia organizacional

Una organización es eficiente si la estructura está diseñada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, previendo el mínimo de consecuencias y de costos no buscados. Los principios tienen su origen en la organización por la limitación en el tramo de control.

El principio del tramo de control

En cada puesto administrativo se tiene un número límite de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de las variables implícitas.

Los principios en la estructura organizacional tienen también fundamento en la autoridad, de ahí que se deriven algunos principios con relación a ella. La autoridad es el centro de la estructura organizacional, siendo esto posible por los medios a través de los cuales las actividades pueden ser coordinadas por un gerente y fomentar la cooperación de las unidades organizacionales. La autoridad es la herramienta por la que un gerente es capaz de ejercer a discreción y crear un ambiente para el desempeño individual. Los principios sobre autoridad son los más útiles en la organización.

* **Hernández Barajas**, José Miguel (1999) *Guía para la elaboración de un programa de trabajo*, Documento mimeografiado, México, CIESS.

Principio escalar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de la delegación por resultados

La autoridad delegada a cada uno de los gerentes en forma individual deberá ser adecuada para asegurar la habilidad de éstos para lograr los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad para los subordinados ante sus supervisores es de desempeño absoluto, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

Principio de la unidad de mando

Cuando más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un sólo superior, más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor ni menor que la que implique la autoridad delegada.

Principio del nivel autoridad

Se refiere al mantenimiento de la delegación de autoridad deseada y que requiere que las decisiones se tomen dentro de la jurisdicción de los gerentes individuales en vez de que éstos la remitan hacia arriba en la estructura organizacional.

Principio de la definición funcional

Este principio es de capital importancia sobre los demás y la que ubica a las actividades departamentalizadas en la organización; ésta a su vez, debe tener implícito el diseño de una estructura departamental.

Cuanto más clara la definición de los resultados esperados que se tengan en un puesto o departamento, cuanto más actividades deban emprenderse, cuanta más autoridad organizacional se delegue y cuanto mejor se comprendan las relaciones de autoridad e información con otros puestos, más adecuadamente podrá contribuir el individuo responsable en la consecución del objetivo institucional.

Principio del equilibrio

Es común que todas las áreas de la ciencia y en las funciones de un gerente haya un equilibrio, por ejemplo las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se compensan con las ganancias de la pericia y la uniformidad en la delegación de autoridad funcional a las áreas de staff y de servicio.

Principio de flexibilidad

Son los medios y técnicas para anticiparse y reaccionar al cambio que debe incorporarse en cada estructura. Toda empresa avanza hacia sus objetivos dentro de un ambiente cambiante tanto externo como interno. La empresa que no esté abierta al cambio corre el riesgo de no poder enfrentar los retos de cambio económico, tecnológico, biológico, político y social.

POLÍTICAS

Son pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guía a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. Se identifican dos tipos de políticas:

Formas explícitas (expresas)

Son formulaciones escritas u orales que expresan una postura de la organización y ayudan a los directivos en la toma de decisiones.

Formas implícitas

Difieren de las expresas debido a que no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones.

PROCEDIMIENTOS

Mientras que las políticas limitan la discreción y sí coartan y dirigen la decisión, los procedimientos y reglas eliminan la decisión completa o casi completamente.

Del mismo modo que la política constituye una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. Los procedimientos son métodos para llevar a cabo actividades. Por ejemplo, un procedimiento puede describir los pasos que debe seguir un entrevistador al comprobar las referencias dadas por los solicitantes de empleo.

Un aspecto común de la mayor parte de las grandes organizaciones es un manual o conjunto de manuales de procedimientos ordinarios de operación. Por lo general, los procedimientos son una lectura densa a menos que se aprenda a manejar un tema abarcado por ellos. En tal caso, un procedimiento claro parecerá una bendición pues fortalece la capacidad de afrontar una situación confusa y causante de estrés.

Aunque una regla puede ser una orden autoritaria de pasos a seguir (en otras palabras, un procedimiento) también puede ser la simple prohibición de una acción.

RESPONSABLES

¿Quién es el responsable de llevar cabo la implementación del plan estratégico? Sin duda alguna, son todas aquellas personas que laboran dentro de la organización así como los proveedores y gente externa que de alguna manera tiene relación con la empresa. Esta implementación se debe realizar mediante el apoyo total de la alta gerencia porque sin ella los propósitos pueden verse limitados al no estar de acuerdo y no sujetarse a los procedimientos y políticas que emanan del establecimiento del plan. Los gerentes son los adecuados para inducir a los nuevos empleados, señalando los beneficios que se obtendrán a un plazo tanto para la empresa y para el recurso humano integral.

PROGRAMA

Programa (Del Latín *Programma*, anunciar por escrito). También se puede decir como “PRO”; delante, hacia y “GRAMA”: Letra, escritura. Es la declaración previa de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión. Por lo que se entiende que un documento se formula para anticiparse a las tareas, de forma que define el curso de acción más adecuado para garantizar el logro de los objetivos y metas, o solucionar los problemas.

Método para elaborar un programa

- Toda vez que se tiene el resultado de un diagnóstico y, se saben cuales son los problemas que se tiene que solucionar, entonces se definen las metas y se hace una lista de actividades lógicas y posibles de ejecución.
- Ordenar y jerarquizar las actividades según se realicen.
- Establecer para cada actividad tiempos estimados de duración, así como los recursos que intervendrán.
- Establecer los beneficios y restricciones en el cálculo del costo del programa, de acuerdo con el punto anterior.
- Elaborar documento con formatos para el programa, detallando la información.
- Finalmente presentarlo para su debida autorización ante los funcionarios correspondientes.

Componentes del programa

1. Presentación o portada, logotipo de la institución, nombre de la unidad, nombre de los responsables. La fecha sólo indica país y año, no se anota día ni mes.
2. Título. Es el enunciado sintético del contenido del programa. En todos los casos debe indicar en forma breve el contenido del trabajo o ser explicativo del mismo, por ejemplo: *Programa general de trabajo 1999 al 2004*.
3. Situación de responsabilidad que dirigirá el programa. Es el lugar y la descripción de las responsabilidades que en el programa tendrá el factor humano, así como todos los puestos que en él intervienen.
4. Índice general o de contenido. El trabajo debe dividirse por conceptos específicos numerados, titulados o subdivididos en los principales temas por tratar, añadiendo a cada parte enunciada el número de página en que se localiza dentro del programa de trabajo, el cual debe corresponder en forma estricta. Es recomendable incluirlo al principio del programa.
5. Justificación. Se mencionarán aquí las razones o motivos para desarrollar el trabajo del plan estratégico en función de los conocimientos teórico-prácticos, incluyendo aquellas investigaciones previas que dan pie a la realización de ésta. Recuérdese que los datos detectados en el diagnóstico son fundamentales para su elaboración.
6. Objetivos. Éstos representan los fines de la implementación y los límites de la misma. Se expresan como enunciados cortos, claros, que comienzan con un verbo activo e infinitivo. Por ejemplo crear, plantear, analizar, comparar, proponer, describir, etc. Existen objetivos generales y particulares. Por ejemplo mejorar los grados de satisfacción de usuarios del servicio (objetivo general) y elevar la calidad técnica del factor humano (objetivo específico).
7. Meta a cumplir o problema por solucionar. Son enunciados en forma cuantitativa. Deben ser claros y concisos ya que esto permite saber lo que se pretende lograr en comparación numérica y en qué tiempo.
8. Actividades para alcanzar la meta o solucionar el problema, así como el tiempo estimado y real de cada actividad. Es la relación de lo que se deberá realizar para el desarrollo del programa y el cumplimiento de las metas. Deberán tener un orden secuencial aun cuando haya actividades que puedan realizarse simultáneamente. (Conlleva el uso de cuadros, gráficas de gantt, etc.)

9. Firmas de quien elabora el programa, del responsable de su dirección, así como los miembros que participaron en su ejecución
10. Antecedentes: Este punto se puede o no incluir, dependiendo de la información que se tenga, considerando si se realizó un diagnóstico o se trata de la continuación de un plan anterior.
11. Recursos. En este punto se señalan todos los elementos que se necesitan para el óptimo desarrollo del programa, siendo los siguientes: humanos, materiales, financieros y técnicos. Incluye un plan de presupuesto, en el que se especifican beneficios, restricciones y costo del programa. Implica el ejercicio estimado de las partidas presupuestales que intervienen durante su ejecución.
12. Producto o servicio. Es la especificación de lo que se quiere obtener, conforme a las necesidades del cliente.
13. Evaluación. Es el análisis de los resultados o de los logros alcanzados, para saber si se llegó a la meta y si los objetivos fueron satisfactorios conforme a nuestra planeación estratégica.



Ejercicios y actividades de evaluación

Tercera actividad

A. Conteste el siguiente cuestionario.

1. ¿Quiénes son sus clientes en el servicio o servicios que le corresponde otorgar?
2. ¿Cómo adecuaría a su organización las preguntas 1 y 6 planteadas en el anexo 8-3 de la lectura No. 3? Responda en un máximo de una página.
3. ¿Por qué es importante integrar valores estratégicos?
4. Exponga en dos renglones el compromiso de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de su área de competencia, centro de trabajo o institución

B. Integre en un documento el proyecto de plan estratégico de acuerdo al contenido sugerido en el material de estudio del segundo módulo. Este documento lo deberá exponer en la sesión de evaluación y acreditación ante los profesores-tutores. Se recomienda el trabajo grupal para su integración, sin embargo, la presentación del documento será individual.

Contenido del trabajo final (plan estratégico):

- Portada: Título del documento, identificación del CIESS, fecha, autor (es) institución de procedencia.
- Índice
- Introducción
- Matriz FODA
- Matriz de posicionamiento
- Visión
- Misión
- Valores de la organización
- Objetivo por desarrollar
- Estrategias
- Plan estratégico: estrategia, táctica, proyecto y pasos (especificando tiempo y responsable)
- Indicadores institucionales
- Glosario de términos
- Bibliografía
- Anexos

Módulo 3. Evaluación del proceso de la planeación estratégica

Introducción

Con la finalidad de propiciar la evaluación de los planes estratégicos que se diseñan, este módulo ofrece información relevante para determinar si sus estrategias se cumplieron o no, a través de un sistema de indicadores.

Esta actividad resulta de suma importancia, porque el ejercicio de la planeación debe ser evaluado para saber si la misión se cumplió de acuerdo a un sistema de medición que permite identificar el logro de los objetivos y las metas con las estrategias adecuadas.

En las lecturas que aquí se presentan usted encontrará elementos para identificar el tipo de estrategias que implementó y la mejor forma de evaluarlas.



Objetivo. Elaborar un sistema de evaluación de su plan de trabajo.

Conceptos claves

Actitud proactiva
Auditoría
Entorno
Estrategia

Estructura
Evaluación
Intuición
Modelo

Obsolescencia
Organismo social
Rejilla

Lecturas

David, R. David, (1988) «Evaluación, control y revisión de estrategias» en *La gerencia estratégica*, México, Legis.

Ríos Martínez, Jesús (1999) *Evaluación de la planeación estratégica*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Tema 1. Sistema de evaluación



Objetivo. Elaborar un sistema de evaluación de su plan de trabajo.

Lectura 1

David, R. Fred, (1988) «Evaluación, control y revisión de estrategias» en *La gerencia estratégica*, México, Legis.

Resumen

El fundamento de una evaluación efectiva de estrategias es la retroalimentación oportuna y adecuada.

La evaluación de estrategias sobre una base continua, permite la fijación de puntos de referencia de progreso y un control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán por mucho tiempo. Los buenos estrategas cambian la paciencia con el deseo de llevar a cabo medidas correctivas en forma rápida cuando se estime necesario.

La evaluación de estrategias debe cumplir varias características, entre ellas, ser económica, significativa y estar relacionada con las metas y objetivos; proporcionar información oportuna; incluir actividades diseñadas para mostrar la verdad de lo que acontece y generar información que facilite la acción, pues el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones.

Las actividades descritas en este capítulo le ayudarán a determinar el tipo de estrategias que utilizó y cómo puede evaluarlas.

Lectura 1

*Evaluación, control y revisión de estrategias **

El proceso de evaluación de estrategias
Un marco de evaluación de estrategias
Requisitos de un sistema efectivo de evaluación
Planificación contingente
Auditoría
Uso de computadores de evaluación de estrategias
Ejercicio práctico 9A. Preparación de un informe de evaluación de estrategia
Ejercicio práctico 9B. Análisis del modelo de evaluación de estrategia utilizado por Ponderosa Inc.

A medida que suceden cambios internos y externos en una firma, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es imperativo que la alta gerencia en forma sistemática revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias. Este capítulo presenta un marco que sirve de guía a los gerentes en la evaluación de las actividades de la GE para asegurarse de que ellas surten efecto y facilitan los ajustes oportunos y necesarios.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las decisiones originadas en el proceso de la GE tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo con que la evaluación del proceso de GE es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es alertar a la gerencia con respecto a problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada. El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal. En la figura 9.1 se ilustra la etapa de evaluación de estrategias del proceso de la GE.

El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa. Una presión excesiva proveniente de la alta gerencia puede conducir a los gerentes de nivel inferior a inventar números que ellos creen satisfactorios. La alta gerencia no sólo es responsable del desarrollo de sistemas de evaluación, sino de hacerlos funcionar en tal forma que se reduzcan a un mínimo las presiones para hacer falsos informes y se lleven a cabo las actividades para detectar esta actividad.

* David, R. Fred, (1988) «Evaluación, control y revisión de estrategias» en *La gerencia estratégica*, México, Legis.

La organización Boy Scouts de América informó recientemente que las cifras de afiliación procedentes del campo habían sido falsificadas. Para su disgusto, los líderes se dieron cuenta de que los sistemas de evaluación y control pueden llevar a consecuencias inesperadas. El impulso para aumentar las afiliaciones había llevado a la gente a inflar el número de los nuevos miembros, pero no los había motivado para aumentar el número real de niños boy scouts registrados¹.

La evaluación de estrategias puede ser una tarea compleja y sensible. El énfasis exagerado en la evaluación de las estrategias puede ser costoso y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado en forma muy estricta. Dalton y Lawrence recalcan que, a menudo, entre más gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás, menos control logran ejercer. Sin embargo, la carencia de la evaluación o la poca evaluación pueden producir peores problemas². La evaluación estratégica es de importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En el capítulo 1 afirmamos que la evaluación de estrategias está compuesta por tres actividades: (1) análisis de los factores internos y externos subyacentes que forman las bases de las estrategias presentes; (2) medición del desempeño organizativo; (3) realización de acciones correctivas.

Dichas actividades sirven para analizar las conclusiones obtenidas durante el proceso de formulación de estrategias, examinar las acciones efectuadas durante la etapa de ejecución de estrategias, comparar los resultados logrados con los proyectados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Las tres actividades que forman la evaluación de estrategias son adecuadas para organizaciones de todo tipo. De acuerdo con Dale Zand, la evaluación de estrategias debería dar comienzo a un cuestionamiento gerencial sobre los supuestos y expectativas, suscitar una revisión de las metas y valores y también estimular la creatividad en la generación de alternativas y en la formulación de criterios de evaluación³. Sin tener en cuenta el tamaño de la organización, cierta cantidad de “gerencia por tanteo” es esencial a todo nivel para lograr una evaluación acertada de las estrategias. La evaluación de estrategias debe realizarse en forma continua y no al final de periodos específicos de tiempo o después de que suceden los problemas. Esperar a una evaluación al final del año puede ser demasiado tarde para una empresa.

La obtención de la retroalimentación mediante mecanismos tales como una auditoría estratégica por la junta directiva, una evaluación del medio y una auditoría interna pueden llevar a una empresa a reaccionar rápida y adecuadamente ante las circunstancias cambiantes. La información reunida en el curso del proceso de evaluación afecta la formulación futura de estrategias y las decisiones de ejecución de las mismas. William Glueck afirma que la evaluación de estrategias se puede comparar con una visita al médico:

Los estrategas exitosos se asemejan a los médicos cuando tratan una enfermedad. Detectan los síntomas y realizan el diagnóstico más probable. Después, recetan la mejor medicina o procedimiento para su diagnóstico, el cual surge de las etapas de análisis y selección del proceso de GE. La receta es la ejecución. Si ella no surte efecto, el médico puede llegar a pensar que su diagnóstico fue errado (alternativa estratégica) y es posible que proceda a realizar otro diagnóstico. Así como los médicos no se dan por vencidos si su primer diagnóstico no resulta, los estrategas también realizan otra escogencia. Están sin duda listos con una opción alternativa, con un plan contingente⁴.

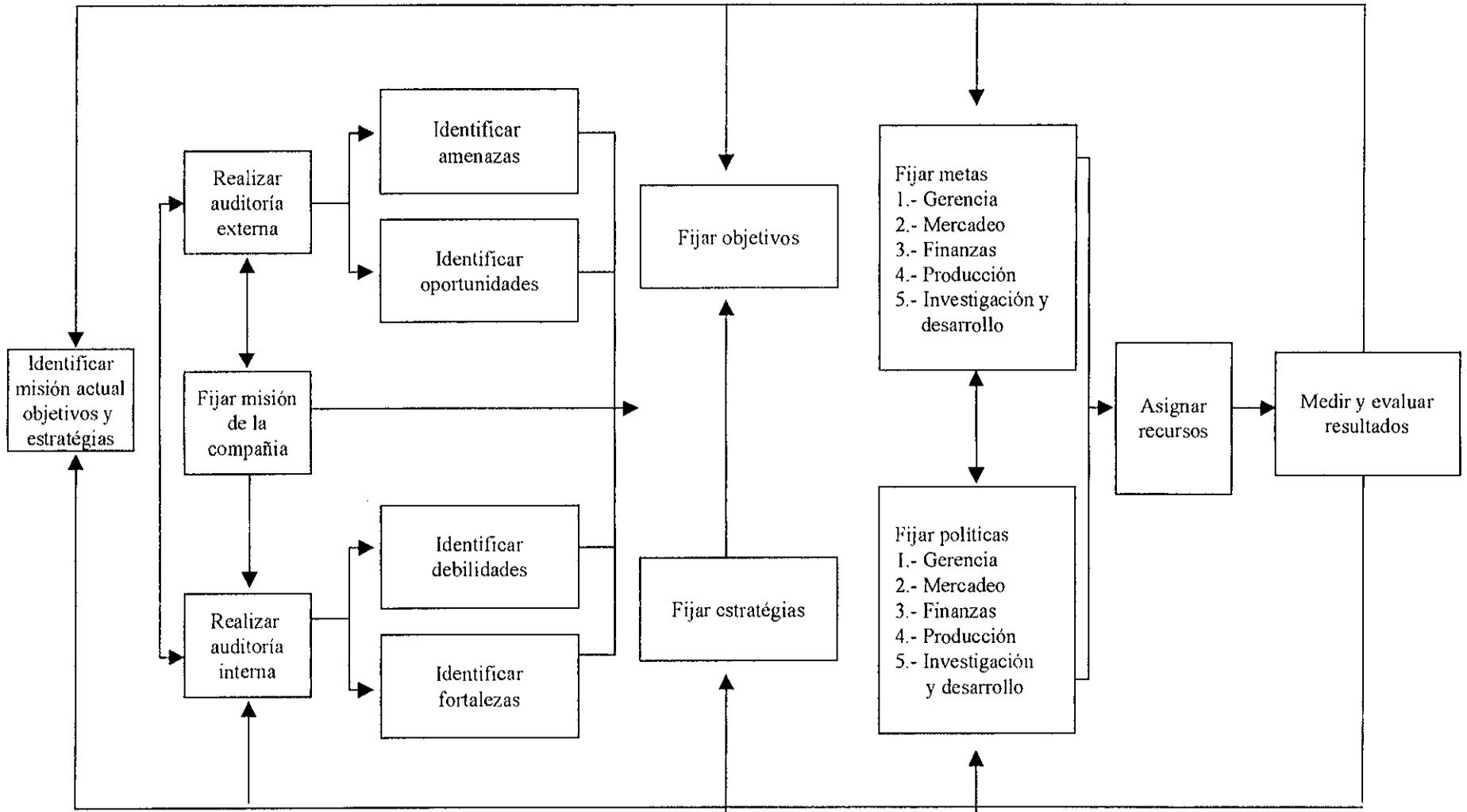
La evaluación de estrategias sobre una base continua y no periódica, permite la fijación de puntos de referencia de progreso y un control más efectivo. Ciertas estrategias requieren años para su ejecución y por ello sus resultados no se verán por mucho tiempo. Los buenos estrategas combinan la paciencia con el deseo de llevar a cabo medidas correctivas en forma rápida cuando se estimen necesarias.

Lindsay y Rue, en un análisis reciente, que trataba de la oportunidad de la evaluación de estrategias, dieron a conocer la hipótesis de que las actividades de evaluación de estrategias se llevaran a cabo con mayor frecuencia

**FORMULACION
DE ESTRATEGIA**

**EJECUCIÓN
DE ESTRATEGIA**

**EVALUACIÓN
DE ESTRATEGIA**



Retroalimentación

a medida que la inestabilidad y la complejidad del medio aumentan⁵. No obstante, los investigadores se sorprendieron porque encontraron una relación inversa entre el ambiente organizativo y la frecuencia de la revisión de la planificación. Concretamente, la alta gerencia en medios dinámicos llevaba a cabo actividades de evaluación de estrategias con menor frecuencia que en medios estables. La conclusión de los autores fue que la predicción es más difícil en condiciones ambientales complejas e inestables, pues los gerentes es posible que vean menor necesidad de evaluación frecuente de sus planes a largo plazo. En las empresas grandes se halló mayor evidencia de la anterior conclusión que en las pequeñas.

UN MARCO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es frecuente que en una firma los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos. A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosos. A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos, económicos o demográficos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización plena de las metas y objetivos.

Las actividades evaluativas de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas/debilidades internas y las amenazas/oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales. Algunas preguntas iniciales que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

1. ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
2. ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
3. ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
4. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
5. ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
6. ¿Existen ahora otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

La segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

Las metas y objetivos son criterios que frecuentemente se usan para la evaluación de estrategias. Dichos criterios necesitan ser medibles y fácilmente verificables. Los que predicen resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ha sucedido. Por ejemplo, los gerentes no quieren averiguar que las ventas en el último trimestre fueron 20% menores que lo proyectado. Es de mayor importancia para ellos saber que en el próximo trimestre las ventas pueden disminuir en un 20% si no se hace algo para contrarrestar una tendencia existente. El control efectivo requiere predicciones exactas⁶.

La tercera actividad de evaluación de estrategias, la ejecución de medidas correctivas, requiere hacer cambios para convertir a una firma en una entidad competitiva en el futuro. Algunos ejemplos de cambios adecuados son la variación de la estructura de una organización, la sustitución de uno o más individuos, la venta de una división o el replanteamiento de la misión de la compañía. Otros cambios podrían ser la fijación de metas y objetivos adicionales, el diseño de nuevas políticas, la emisión de acciones para aumentar el capital, la incorporación de más vendedores a un departamento de mercadeo, la asignación diferente de recursos o el desarrollo de nuevos incentivos al rendimiento. "Tomar medidas correctivas" no significa el abandono de las estrategias existentes y ni siquiera que se deben formular nuevas estrategias. Pero sí significa que deben tomarse en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias. Claude George describe la necesidad de las medidas correctivas en la forma siguiente:

Los mejores planes de los hombres a veces toman malos caminos, especialmente en ambientes empresariales que implican muchas personas. En realidad, las probabilidades y posibilidades de acciones erróneas e inadecuadas parecen aumentar geoméricamente con el aumento aritmético del personal. Como consecuencia de ello, toda persona encargada de dirigir una empresa debe verificar las acciones de sus subalternos y los resultados que han alcanzado. En caso de que las acciones y resultados no estén de acuerdo con lo proyectado, deberá informarse a los subalternos de la necesidad de tomar medidas correctivas o tomar medidas remediales durante los eventos futuros⁷.

El cuadro 9.1 resume las tres actividades de evaluación de estrategia en términos de las preguntas claves por responder las respuestas alternativas a dichas preguntas y las acciones apropiadas a tomar. Nótese que casi siempre se necesita tomar medidas correctivas, excepto cuando los factores internos y externos no han cambiado en forma significativa o cuando una empresa avanza satisfactoriamente hacia el logro de sus metas y objetivos propuestos.

La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores internos y externos suceden rápida y dramáticamente. *El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Una empresa no debe dormirse sobre los laureles.*

Cuadro 9.1 Una matriz de valoración de la evaluación de estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la firma hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Si	Si	Si	Tomar medidas correctivas
Si	Si	No	Tomar medidas correctivas
Si	No	Si	Tomar medidas correctivas
Si	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Si	Si	Tomar medidas correctivas
No	Si	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Si	Seguir el actual curso de la estrategia

Hay innumerables ejemplos de empresas que fueron florecientes un año y al siguiente se encontraban luchando por sobrevivir. El fallecimiento de una firma puede sobrevenir en forma rápida, tal como lo ilustran los ejemplos siguientes:

Parece haber sido ayer cuando Georgia-Pacific-Corp era considerada la empresa de productos forestales mejor administrada. Alimentada por el auge de la construcción que duró décadas, las utilidades de G-P se duplicaron cada cinco años durante un cuarto de siglo hasta fines de la década del 70. Esa época feliz es ahora cosa del pasado. El aumento de la tasa de interés sobre dineros para ampliación y la depresión de la construcción fueron un golpe doble para la empresa, según afirma T. Marshall Hahn Jr. De 57 años, presidente y ejecutivo principal. G-P ha caído hasta el vigésimo primer puesto entre veinticuatro empresas de tamaño apreciable en la industria de productos forestales, en cuanto a tasa de retorno de capital en un periodo de cinco años. La firma gastó 3,200 millones entre 1977 y 1982 en ampliación y modernización de instalaciones, incluyendo un trasteo de Portland, Oregon, a Atlanta con el objeto de estar más cerca de sus árboles. Esta táctica sólo ha dejado hasta ahora como resultado una triplicación de su deuda a largo plazo que ahora totaliza 1,450 millones⁸.

Como una nave espacial alcanzada en un juego de video de pesadilla. Atari Inc., se tambalea en el espacio. Después de que Pac-Man tuvo un inusitado auge nacional, Atari reportó en 1982 ventas por 2,000 millones y ganancias por 323 millones consideradas ambas marcas. Sin embargo, antes del fin de año la felicidad se había desvanecido. Las ventas de Atari en 1982 incluyeron millones de cartuchos de juegos de video que nunca llegaron a manos de los consumidores. En 1983, los cartuchos fueron devueltos en masa por los minoristas y las ventas descendieron a 1,000 millones. Por desgracia para Atari, los resultados en 1984 hacen que 1983 parezca bueno⁹.

En la figura 9.2 se muestra la interrelación entre las tres actividades de evaluación de estrategias. Este marco se analiza en las tres secciones siguientes de este capítulo. No es una herramienta mágica para todas las empresas, pero sí representa una forma efectiva de enfocar la labor de la evaluación de estrategias.

Revisión de los fundamentos de la estrategia

Dentro del proceso de evaluación de estrategias es adecuado comenzar con una revisión de los fundamentos de la estrategia actual de una organización, pues los factores internos y externos sufren cambios. Tal como se aprecia en la figura 9.2, la revisión de las bases de la estrategia de una organización puede realizarse mediante el desarrollo de matrices revisadas de evaluación de factor interno y externo.

De acuerdo con las instrucciones dadas en el capítulo 4, se puede desarrollar una matriz revisada de factor externo y compararla con una ya existente. En caso de que las dos sean similares, se puede llegar a la conclusión de que no se necesitan medidas correctivas. Se trata de una conclusión tentativa, pues también hay que analizar la posición estratégica interna de la firma y su avance hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados, antes de alcanzar una decisión definitiva con respecto a la necesidad de medidas correctivas.

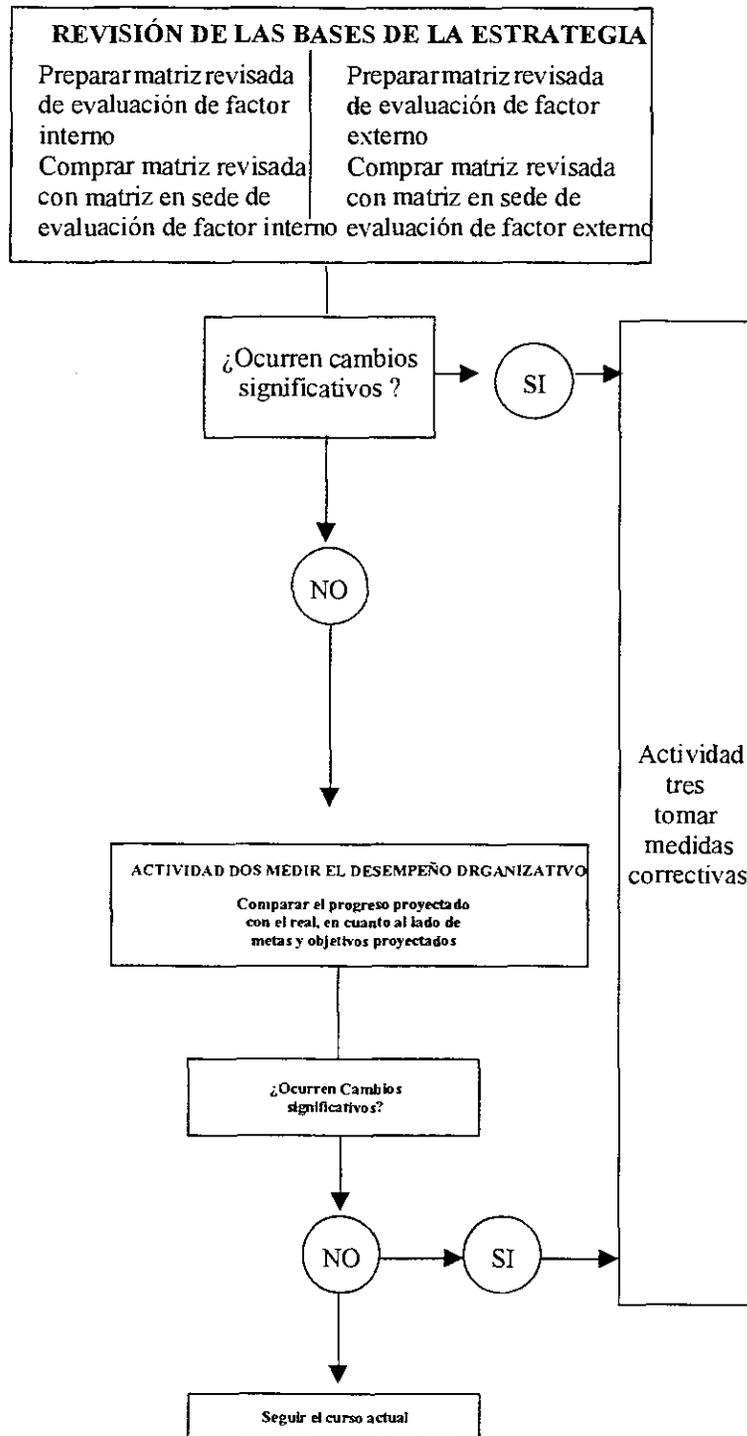
Si la matriz revisada de evaluación de factor externo muestra variaciones importantes en las oportunidades y amenazas externas de una firma, entonces hay que reconsiderar las estrategias actuales a través del proceso de formulación de estrategias. Es importante resaltar que aunque el desempeño y el avance hacia las metas sean satisfactorias, a veces es necesario reevaluar las estrategias. Esto es cierto porque los cambios significativos en los fundamentos internos y externos de una estrategia existente es posible que no se reflejen en los resultados operativos a corto plazo, aunque produzcan resultados negativos sobre la posición competitiva y el desempeño a largo plazo de una organización.

Uno de los beneficios más significativos de la evaluación estratégica radica en que permite a una organización verificar la dirección de las tendencias externas y anticiparse a los cambios ambientales.

Quizás lo más importante en la preparación de una matriz EFE revisada es determinar cuánto ha variado la posición de la firma en relación con la competencia. Dicho análisis debe contener preguntas como las siguientes:

1. ¿En qué forma han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han variado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los competidores?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué son las estrategias de algunos competidores más exitosas que las de otros?
6. ¿Están satisfechos nuestros competidores con su rentabilidad y su posición actual en el mercado?
7. ¿Hasta qué punto se puede llegar con nuestros competidores importantes antes de que ellos decidan vengarse?

La figura 9.2 también muestra que el análisis de los fundamentos internos de la estrategia de la firma constituye una parte crítica de la primera actividad evaluativa. Se podría desarrollar una matriz de evaluación de factor interno para compararla con la matriz existente de evaluación de factor interno. Este proceso comparativo es parecido al análisis ya descrito de la matriz revisada de factor externo con la matriz previamente existente. En el



cuadro 9.2 se proporciona un ejemplo de matriz revisada de factor externo con la matriz previamente existente. En el cuadro 9.2 se proporciona un ejemplo de matriz revisada de factor interno y comparada con una previamente existente para Reichhold Chemicals Corporation. Dicho análisis revela que Reichhold era internamente débil en 1982, pero mejoró en 1983. Por ejemplo, hay que resaltar que los problemas de reorganización interna eran considerados una debilidad importante (clasificación = 1) en 1982, pero se convirtieron en fortaleza importante (clasificación = 4) en 1983. La importancia relativa de los factores claves internos de éxito de Reichhold no cambiaron durante este periodo, tal como se indican las idénticas ponderaciones asignadas a los factores claves en 1982 y 1983.

Las ventas anuales de Reichhold superaron por primera vez los \$800 millones y la empresa proyecta adquirir la firma Eschem en 1985. (Eschem es una empresa a nivel mundial dedicada a revestimientos y adhesivos).

Medición del rendimiento organizacional

Tal como se muestra en la figura 9.2 la segunda actividad de evaluación de estrategia consiste en determinar si se han alcanzado las metas y objetivos proyectados, dado que son componentes decisivos de un sistema efectivo de GE. Cuando los objetivos o metas proyectados no se logran o cuando no se avanza hacia su realización, es imperativo el uso de medidas correctivas. Una amplia gama de factores puede impedir el avance satisfactorio hacia la plena realización de las metas y objetivos, entre ellos, los cambios súbitos de la economía, las estrategias no efectivas y las políticas poco razonables.

La alta gerencia debe determinar las medidas de ajuste necesarias en caso de no lograrse las metas y objetivos. ¿Tienen los problemas origen en la falta de efectividad (no realizar las tareas correctas) o en la ineficacia (no hacer las cosas bien)? Se originan los problemas en el seguimiento de estrategias erróneas o en deficiencias de ejecución? Un sistema efectivo de evaluación de estrategias nos alerta cuando el desempeño empieza a fallar o va más allá de lo esperado. El anterior conocimiento permite a la gerencia indagar las causas y decidir entre el empleo de medidas correctivas oportunas y el aprovechamiento de condiciones favorables no esperadas¹⁰.

Saber cuáles metas y objetivos son los prioritarios en la evaluación de las estrategias de la compañía puede ser una tarea llena de dificultades, pues la evaluación de estrategias se basa tanto en factores objetivos como subjetivos. George Steiner afirma que las metas y objetivos de tres áreas son decisivos para la evaluación de estrategias, a saber: calidad y desarrollo gerenciales, diagnóstico y análisis ambiental y resultados financieros¹¹. Charles Hofer sugiere que hay otras tres áreas importantes en la evaluación de estrategias: (1) crecimiento medible en ventas en dólares, ventas unitarias y activos en dólares; (2) eficiencia medible en margen bruto, utilidades netas, utilidades netas/ventas en dólares y (3) utilización de activos, medida mediante las tasas de retorno de la inversión, de retorno de capital y utilidades por acción¹².

Richard Rumelt afirma que hay cuatro características decisivas de las metas y objetivos de las organizaciones para la evaluación de estrategias, a saber: coherencia, consonancia, ventaja y factibilidad¹³. Estas características ya se analizaron en el capítulo 2. La selección de los criterios exactos para la evaluación de estrategias depende de la industria, las estrategias y la filosofía gerencia de una organización. Por ejemplo, una firma que está dedicada a una estrategia de reducción se basará en un conjunto totalmente diferente de criterios evaluativos que otra que sigue una estrategia de desarrollo de mercado.

Quizás los criterios más utilizados en la evaluación de estrategias son las razones financieras. Ya usted sabe que ellas con frecuencia sirven también como metas y objetivos. La alta gerencia realiza tres comparaciones críticas con respecto al uso de razones para la evaluación de estrategias: (1) comparan el desempeño de la firma en diferentes periodos; (2) comparan el rendimiento de la empresa con el de sus competidores; (3) comparan el desempeño de la firma con los promedios de la industria.

Entre las razones financieras más usadas como criterios para la evaluación de estrategias están las siguientes:

Cuadro 9.2

Factor clave	Evaluación 1982			Evaluación 1983		
	Ponderación	Clasificación	Puntaje ponderado	Ponderación	Clasificación	Puntaje ponderado
Productividad	0.10	1	0.10	0.10	2	0.10
Cambios gerenciales	0.20	1	0.20	0.20	4	0.80
UPAC (valor en bolsa)	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20
Retorno de inversión	0.05	2	0.10	0.05	3	0.15
Tasa de retorno de capital	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20
Investigación y desarrollo	0.15	4	0.60	0.15	4	0.60
Servicio a clientes	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20
Excelencia técnica	0.10	4	0.40	0.10	3	0.30
Calidad de producto	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Política sobre dividendos	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10
Razón deuda/capital	0.05	3	0.15	0.05	4	0.20
Total	1.00		2.45	1.00		3.10

Notas: en 1982, el nivel de productividad de Reichhold fue de 65%; las utilidades por acción fueron de \$0.25; el precio de las acciones de la empresa fue de sólo un 40% del valor en libros; las tasas de retorno de capital fueron de 2.2 y 8.4% respectivamente; y la razón deuda capital fue de 35, en comparación con el promedio de la industria, que fue de 49. Reichhold tenía sus plantas ubicadas en 34 sitios y ofrecía servicios especiales a la clientela en 1982. La empresa era fuerte en cuanto a excelencia técnica y calidad de producto. Reichhold Chemicals mejoró significativamente en 1983, tal como lo indica el puntaje de evaluación de factor interno, que subió de 2.45 a 3.10.

1. Tasa de retorno de la inversión.
2. Tasa de retorno de capital.
3. Margen de utilidad.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda/capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.

El uso de criterios cuantitativos para la evaluación de estrategias presenta algunos problemas. Primero, casi todos esos criterios se relacionan con metas a corto plazo y no con objetivos a largo plazo. Segundo, el uso de diferentes métodos contables puede producir resultados distintos en cuanto a muchos criterios cuantitativos. Tercero, casi siempre se utilizan juicios subjetivos para la definición de los criterios cuantitativos.

Finalmente, con frecuencia cambia el énfasis relativo de criterios cuantitativos específicos en el proceso de ejecución de estrategias.

Los criterios financieros y cuantitativos, aunque tienen carácter fundamental, sólo constituyen una parte del proceso de evaluación de estrategias. Gran parte de la actividad que determina el éxito o fracaso de las estrategias de una empresa es de naturaleza no financiera. Los factores humanos como el ausentismo, la calidad y cantidad de la producción y las medidas de satisfacción de los empleados pueden ser causas del mal desempeño de una empresa. Los factores de mercadeo, producción o investigación y desarrollo pueden así mismo producir problemas financieros. La alta gerencia debe reconocer la importancia de las metas y objetivos diferentes a los financieros. Seymour Tilles identifica seis preguntas de tipo cualitativo que a menudo se utilizan para la evaluación de estrategias:

1. ¿Es la estrategia internamente coherente?
2. ¿Es la estrategia adecuada al ambiente?
3. ¿Es la estrategia adecuada a los recursos disponibles?
4. ¿Implica la estrategia un nivel aceptable de riesgo?
5. ¿Posee la estrategia un adecuado marco cronológico?
6. ¿Es factible la estrategia?¹⁴

Algunas preguntas claves adicionales que muestran la necesidad de juicios subjetivos en el proceso de evaluación de estrategias son:

1. ¿Es bueno el equilibrio de la firma en cuanto a inversiones en proyectos de alto y bajo riesgo?
2. ¿Es favorable el equilibrio de la firma en cuanto a proyectos a corto y largo plazo?
3. ¿Es bueno el equilibrio de inversiones de la empresa entre mercados de crecimiento lento y rápido?
4. ¿Es bueno el equilibrio de inversiones de la firma entre las diferentes divisiones?
5. ¿Hasta qué punto son socialmente responsables las estrategias alternativas de la firma?
6. ¿Cuáles son las interrelaciones entre los factores estratégicos internos y externos claves de la empresa?
7. ¿Cómo es probable que respondan los competidores importantes a las estrategias particulares?

Varias publicaciones pueden ser de utilidad para la evaluación de las estrategias de una empresa. Por ejemplo, en sus ediciones de mayo y junio de cada año, la revista *Fortune*, identifica y evalúa las 1,000 empresas manufactureras más grandes y las cincuenta mejores, llamadas las 50 de *Fortune*, que son las empresas minoristas, de transporte, servicios, bancos, las compañías de seguros y las empresas financieras diversificadas más grandes de Estados Unidos. En esas ediciones, *Fortune* clasifica las mejores y peores, de acuerdo con varios factores tales como tasa de retorno de la inversión, volumen de ventas y rentabilidad. En su edición de enero de cada año, *Fortune* evalúa organizaciones de veinticinco industrias, de acuerdo con ocho criterios claves: calidad gerencial, innovaciones, calidad de productos o servicios, valor de inversiones a largo plazo, solvencia financiera, estabilidad comunitaria y ambiental, habilidad para atraer, desarrollar y mantener personal talentoso en la empresa y utilización de los activos empresariales. En el anexo 9.1 se muestran las evaluaciones de empresas en cuatro industrias de acuerdo con *Fortune* para 1985. (La información no es una clasificación de *Fortune*, es el resultado de un sondeo efectuado por dicha revista. Cubrió 8,000 ejecutivos, directores externos y analistas financieros a quienes pidió que clasificaran las mejores diez empresas de su industria en una escala de uno (malo) a diez (excelente), de acuerdo con ocho criterios claves. El 52% de los entrevistados respondieron, produciendo los resultados que aparecen en el Anexo 9.1).

La revista *Forbes* en su edición de enero cada año también publica una magnífica valoración de empresas de Estados Unidos, denominada "El informe anual sobre la Industria Americana", el cual proporciona una evaluación amplia y detallada de cientos de empresas americanas en diferentes industrias. *Business Week*, *Industry Week* y *Dun's Business Month* también publican periódicamente evaluaciones detalladas sobre industrias y empresas estadinenses. Aunque las valoraciones de *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Industry Week* y *Dun's Business Month* tratan primordialmente de empresas grandes, de propiedad pública, las razones comparativas y la información relacionada generalmente se usan también para la evaluación de empresas pequeñas y de propiedad privada.

Anexo 9.1 Clasificación de compañías en cuatro industrias de acuerdo con *Fortune* para 1985.

Ropa

Levi Strauss, que no ha tenido mucha suerte en su política de diversificación del mercado de "bluejeans", baja del primer lugar por primera vez. El nuevo campeón es VF, fabricante de pantalones Lee y de la ropa íntima Vanity Fair. Los analistas de seguridad dieron a VF calificaciones muy altas. Hartmarx está de primera en cuanto a calidad de productos.

Clasificación	Año anterior	Compañía	Puntaje
1	2	VF	7.30
2	3	Hartmarx	7.13
3	-	Oxford Industries ¹⁵	6.68
4	4	Interco	6.63 ¹⁶
4	1	Levi Strauss	6.63 ²
6	5	Warnaco	6.62
7	6	Cluett Peabody	6.42
8	9	Gulf and Western Industries	6.04
9	10	Kellwood	5.75
10	8	Blue Bell ¹⁷	5.65

Productos Químicos

La encuesta de Fortune se llevó antes del catastrófico escape de gas de la Unión carbide en la India, pero esta empresa sólo es la 195 entre las 250 compañías. Hay una categoría en la cual clasifica entre las que están situadas en la mitad superior de su grupo industrial: la responsabilidad comunitaria y ambiental. Du Pont es la mejor, excepto en cuanto al uso de sus activos.

Clasificación	Año anterior	Compañía	Puntaje
1	1	Du Pont	7.47
2	2	Monsanto	6.88
3	3	Dow Chemical	6.71
4	4	Hercules	6.39
5	6	American Cyanamid	6.18
6	7	W.R. Grace	5.78
7	5	Union Carbide	5.68
8	-	William Cos ¹	5.39
9	10	Celanese	5.33
10	-	National Distillers & Chmical ¹	5.18

Bebidas

La Coca Cola es la primera. La compañía fabricante de bebidas mayor del mundo sustituye a Anheuser Busch como la más admirada del grupo. También es primera en todas las características excepto la calidad de la gerencia, en la cual es segunda después de Anheuser-Busch. Pepsi Co. mejoró su puntaje pero sigue en un lejano tercer puesto. General Cinema es una embotelladora de Pepsi.

Clasificación	Año anterior	Compañía	Puntaje
1	2	Coca Cola	8.34
2	1	Anheuser Busch	7.96
3	3	Pepsi Co.	7.37
4	-	MEI ³	7.06
5	7	General Cinema	7.02
6	5	Joseph E. Seagran & Son	6.78
7	6	Brown Forman	6.47
8	4	G. Heileman Brewing	6.45
9	9	Adolph Coors	5.87
10	10	Pabst Brewing	4.59

Bancos comerciales

J.P. Morgan, la compañía bancaria más rentable, clasifica primero en su grupo de acuerdo con cada criterio con excepción de capacidad, innovación y responsabilidad comunitaria. Citicorp es primero en cuanto a capacidad innovadora pero es la quinta en cuanto a solvencia financiera. BankAmerica encabeza la lista en cuanto a responsabilidad.

Clasificación	Año anterior	Compañía	Puntaje
1	1	JP Morgan	7.49
2	2	Citicorp	7.29
3	3	Security Pacific	7.04
4	4	Bankers Trust New York	6.65
5	5	First Interstate Bancorp	6.07
6	8	Chemical New York	5.90
7	6	BankAmerica	5.46
8	7	Manufacturers Hanover	5.39 ⁴
9	9	Chase Manhattan	5.39 ⁴
10	10	Continental Illinois	2.58

Fuente: Patricia Sellers. "America's most Admired Corporations." *Fortune* (January 7, 1985): 25. Usado con permiso.

Adopción de medidas correctivas

Ninguna empresa puede vivir como si fuera una isla y no puede, tampoco, estar al margen de los cambios. La tercera fase del proceso evaluativo de estrategias, la adopción de medidas correctivas, se necesita para saber si una organización está alcanzando sus metas y objetivos.

Los ambientes internos y externos de las organizaciones nunca habían sido tan complejos y dinámicos. En sus estimulantes obras, *El shock del futuro* y *la Tercera ola*, Alvin Toffler afirma que el medio se está volviendo tan dinámico y complejo que amenaza a la gente y a las empresas con el llamado «shock del futuro». Este fenómeno ocurre cuando la naturaleza, la velocidad y los tipos de cambios rebasan la capacidad de adaptación de una empresa o individuo.

La estrategia de evaluación acrecienta la habilidad de una organización para adaptarse en forma exitosa a las circunstancias cambiantes. Brown y Agnew llaman a este concepto "agilidad empresarial"¹⁸.

La adopción de medidas correctivas suscita ansiedad entre empleados y gerentes. La investigación demuestra que la mejor forma de vencer la resistencia de los individuos ante el cambio es la participación en las actividades de evaluación de estrategias. De acuerdo con Erez y Kanfer, las personas tienden a aceptar mejor los cambios cuando poseen una comprensión cognoscitiva de ellos, un sentimiento de control de la situación y se encuentran enterados de que se realizarán las acciones necesarias para la ejecución de los cambios¹⁹.

La evaluación de estrategias puede conducir a variaciones de la formulación o ejecución de estrategias o de ambas. La alta gerencia no puede eludir tener que afrontar la revisión de estrategias y de los enfoques de ejecución. Hussey y Langham presentan las siguientes reflexiones con respecto a las medidas correctivas:

A menudo la resistencia al cambio tiene raíces emotivas y no es fácil vencerla mediante argumentos racionales. Ella puede basarse en pérdida de estatus, crítica tácita de la capacidad actual, miedo a fracasar en la nueva situación, molestia por no ser consultado, carencia de comprensión de la necesidad del cambio, inseguridad en cuanto a cambiar los métodos fijados y conocidos. Es una necesidad, pues, vencer dicha resistencia mediante la creación de situaciones participativas y una cabal explicación (incluyendo diálogo) tan pronto como se vislumbre la necesidad de cambios²⁰.

Las medidas correctivas deben llevar a una organización a una posición más favorable, desde la cual se puedan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas claves, y también evitar, reducir o aliviar las amenazas externas y derrotar las debilidades internas. Los cambios estratégicos deben tener un límite cronológico y contener cierta cantidad de riesgo; deben ser internamente coherentes y socialmente responsables. Y tal vez lo más importante: deben mejorar la posición competitiva de una organización dentro de su industria básica. La evaluación continua de las estrategias permite a la gerencia controlar el “pulso” de la organización y suministrar la información requerida para un sistema efectivo de GE. Carter Bayles describe en la siguiente forma los beneficios de la evaluación de estrategias:

Las actividades evaluativas pueden renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa o pueden señalar la necesidad de medidas para corregir debilidades insospechadas, tales como la disminución de la superioridad en cuanto a productos o de la ventaja tecnológica, o la pérdida de rentabilidad en algún producto o sector de la clientela. Sin embargo, en muchos casos los beneficios son mayores, pues el proceso puede tener como resultado una estrategia básicamente nueva que llevará, aún en empresas que rinden buenas utilidades, a un aumento sustancial de ellas. Todo esto justifica la labor estratégica formal, pues sus beneficios pueden llegar a ser de grandes dimensiones²¹.

REQUISITOS DE UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIÓN

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto. Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio. Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejercen control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es: ¿proporcionan las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia? En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diario o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos, es posible que las tasas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategias deben dar datos adecuados sobre situaciones como éstas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir todos los informes.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones; debe fomentar la comprensión y la confianza mutuas y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro sólo por razones evaluativas. Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad²².

Como octavo punto, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un sistema más elaborado y detallado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y con sus subalternos y por ello no se

requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hace que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en empresas pequeñas que en empresas grandes²³.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño²⁴. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategia. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema ideal de evaluación de estrategias. Las actividades descritas en este capítulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas. Sin embargo, sólo las características especiales de cada organización, tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.

PLANIFICACIÓN CONTINGENTE

Los imprevistos pueden llevar a la obsolescencia las estrategias de una empresa, a pesar de la cuidadosa formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Con el objeto de reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Estos planes se definen como "planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera". Sólo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.

Los planes contingentes deberían desarrollarse como parte del proceso formal de planificación, en tal forma que cuando las actividades de evaluación de estrategia revelen la necesidad de un cambio rápido e importante, se pueda ejecutar un plan apropiado de contingencia en forma oportuna. Los planes contingentes diseñados previamente pueden mejorar la habilidad de la gerencia para responder a cambios claves en las bases internas y externas de la estrategia actual de una organización. Por ejemplo, si los supuestos fundamentales sobre la economía llegaran a estar errados, se podrán hacer cambios adecuados en caso de que los planes contingentes se encuentren listos.

En algunas ocasiones, las situaciones internas o externas presentan oportunidades inesperadas. En esas situaciones, los planes contingentes permiten a una organización aprovechar rápidamente esa oportunidad. Los planes contingentes deben ser lo más sencillos posibles. Linneman y Chandran en sus investigaciones han encontrado que los planes contingentes proporcionan a sus usuarios tales como DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods y Emerson Electric, tres beneficios esenciales: permiten respuestas rápidas ante los cambios, impiden el pánico en situaciones de crisis y hacen más adaptables a los gerentes, estimulándolos a apreciar el carácter impredecible del futuro. Lineman y Chandran afirman que un plan contingente efectivo conlleva el siguiente proceso de siete pasos:

1. Identificar los hechos favorables y desfavorables que podrían afectar la estrategia de la empresa.
2. Especificar los puntos de accionamiento. Calcular aproximadamente en qué momento deberían entrar en acción los diferentes planes de contingencia. Determinar cuándo se supone que deben ocurrir las contingencias.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el daño o beneficio potencial de cada hecho contingente.
4. Desarrollar planes contingentes. Cerciorarse de que son compatibles con la estrategia actual y de que son factibles económicamente.
5. Evaluar el contraimpacto de cada plan contingente. O sea, estimar cuánto aprovechará o eliminará cada plan contingente. Esto cuantificará el valor potencial de cada plan contingente.
6. Determinar las primeras señales de alarma con respecto a hechos contingentes. Verificar las señales de peligro.
7. Para hechos contingentes con señales tempranas de alarma, diseñar planes anticipados de acción con el fin de aprovechar el tiempo disponible de respuesta²⁵.

AUDITORÍA

Una herramienta de uso frecuente en el proceso de evaluación de estrategias es la auditoría. La asociación Americana de Contaduría (AAA) la define como “un proceso sistemático para la obtención y evaluación objetiva de evidencias con respecto a afirmaciones sobre hechos y acciones económicos, para verificar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, y la comunicación de los resultados a los usuarios interesados”²⁶. El personal que se dedica a efectuar auditorías se puede clasificar en tres grupos: auditores independientes, auditores gubernamentales y auditores internos. Los auditores independientes son generalmente contadores públicos certificados que proporcionan sus servicios a organizaciones a cambio de honorarios. Analizan los estados financieros de una organización para determinar si han sido preparados de acuerdo con principios contables generalmente aceptados y si representan fielmente las actividades de la empresa. Los auditores independientes utilizan un conjunto de normas denominadas generalmente normas de auditoría ampliamente aceptadas. Las firmas de contaduría pública a menudo disponen de un brazo consultivo que proporciona servicios de evaluación de estrategias.

Dos agencias gubernamentales, la Oficina General de Contaduría y el servicio de Ingresos Internos contratan auditores gubernamentales que son responsables de que las organizaciones cumplan con las disposiciones legales, políticas y códigos federales. Ellos pueden auditar cualquier organización pública o privada.

Un tercer grupo de auditores está formado por empleados de una organización que son responsables de la protección de los activos de la empresa, de la evaluación de la eficiencia de las operaciones de la compañía y de asegurar que se ponen en práctica procedimientos empresariales generalmente aceptados.

El concepto de aplicar la filosofía de la auditoría al proceso de evaluación de estrategias no es nuevo. Con el objeto de evaluar la efectividad del sistema de GE de una organización, con frecuencia los auditores internos buscan respuestas a las preguntas planteadas en el Anexo 9.2 (1978).

Naylor y Neva diseñaron un cuestionario específico de auditoría en *Managerial Planning*²⁷, en 1979. Más recientemente, Aaron Kelly diseñó un instrumento que él llama “auditoría del proceso de planeación”, el cual se ilustra en el Anexo 9.3.

Anexo 9.2 Preguntas claves de evaluación de estrategias:

1. ¿Opina usted que el sistema de GE existe para suministrarle un servicio en sus labores cotidianas? ¿Cómo le ha ayudado en este aspecto?
2. ¿Ha proporcionado el sistema de GE el servicio prometido al comienzo de su diseño y “ejecución”? ¿En qué áreas, en su opinión, ha fallado y surtido efecto?
3. ¿Opina que el sistema de GE se ha ejecutado teniendo en cuenta los costos y beneficios? ¿Hay alguna área en la cual usted considera que los costos han sido excesivos?
4. ¿Se siente cómodo utilizando el sistema? ¿Se debería haber dado mayor atención a la comparación entre los resultados del sistema y sus necesidades? En caso afirmativo, ¿en qué áreas?
5. De acuerdo con su opinión ¿es el sistema suficientemente flexible? En caso de no serlo, ¿qué cambios sugeriría?
6. ¿Mantiene usted todavía información almacenada en un cuaderno o en otro lugar? En caso de ser así, ¿compartirá dicha afirmación con el sistema? ¿Ve usted algún beneficio en ello?
7. ¿Opina usted que el sistema de GE continúa evolucionando? ¿Puede usted influir en esta evolución?. En caso de respuesta negativa, ¿por qué?
8. ¿Le proporciona a usted el sistema información oportuna, pertinente y exacta? ¿Existen áreas de deficiencia a este respecto?
9. ¿Opina que el sistema hace uso excesivo de procedimientos y modelos complejos? ¿Puede sugerir áreas en las cuales se podrían utilizar técnicas menos complicadas?
10. ¿Considera usted que ha prestado suficiente atención a la seguridad y al carácter secreto de la información en el sistema? ¿Puede sugerir mejoras en estos aspectos de la operación?

Fuente: K. J. Radford. *Information Systems for Strategic Decisions* © 1978 pp. 220-21 Reimpreso con permiso de Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J. También Lloyd Byars. *Strategic Management* (New York. Harper & Row. 1984). 237.

USO DE COMPUTADORES EN EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Debemos mencionar la importancia de la capacidad de los computadores para la agilización del proceso de evaluación de estrategias. Su utilización representa un método óptimo de obtención rápida y exacta de información, en el supuesto de que el sistema haya sido instalado y diseñado en forma adecuada. En capítulos anteriores mencionamos que los computadores están en capacidad de optimizar el proceso de formulación de estrategias en varias formas, tales como el uso de datos bases en línea para recolectar información estratégica.

Anexo 9.3 Auditoría del proceso de planeación:

1. ¿Hasta qué punto opina usted que la alta gerencia ha estado comprometida con la estrategia empresarial formulada?
2. ¿Hasta qué punto se siente usted comprometido con seguir la estrategia empresarial formulada?
3. ¿Ha sido el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia coherente con la estrategia empresarial formulada?
4. ¿Está el proceso de toma de decisiones más o menos centralizado que lo esperado?
5. ¿Opina haber recibido suficiente apoyo de recursos (financieros y humanos) para ejecutar los planes formulados?
6. ¿Parecen los planes operativos cotidianos respaldar la estrategia global empresarial?
7. ¿Cómo clasificaría usted el alcance y la calidad de los planes de coordinación entre las áreas funcionales, los departamentos y las divisiones?
8. ¿Cómo clasificaría usted el alcance y la calidad de la comunicación de planes a los niveles inferiores de la organización?
9. ¿Parece estar el sistema de compensación (pago, ascensos, etc.), ligado a sus esfuerzos de planificación?
10. ¿Representan los planes escritos en forma adecuada las metas reales hacia las cuales parecen trabajar los gerentes?
11. ¿Qué tan complejo es el actual proceso de planificación?
12. ¿Qué tan formal es el actual proceso de planificación?
13. ¿Opina usted que posee los tipos y cantidades adecuados de información externa para cumplir con sus responsabilidades de planeación?
14. ¿Piensa usted que dispone de los tipos y cantidades adecuados de información interna para cumplir con sus responsabilidades de planeación? En caso de no disponer de ellas ¿qué información interna adicional cree necesitar?
15. ¿Requeriría de algún adiestramiento adicional para efectuar una mejor labor planificadora? En caso afirmativo, ¿qué otro adiestramiento adicional serviría para ayudarlo?
16. ¿Cuáles son los problemas más graves de los sistemas actuales de planeación?
17. ¿En qué forma se podría mejorar el proceso de planificación?

Fuente: C. Aaron Kelly. "Auditing the Planning Process" *Managerial Planning* 32 No. 4 (January – February 1984) 13. Usado con permiso.

El uso de computadores puede dar lugar a la generación de diversos informes de evaluación de estrategias para gerentes de diferentes tipos y niveles. Por ejemplo, los miembros de la alta gerencia requieren informes sobre la calidad de la misión, objetivos y estrategias de la empresa. Los gerentes de nivel medio necesitan informes sobre ejecución de estrategias, para saber por ejemplo si la construcción de una nueva instalación se está realizando dentro de los términos del programa fijado, o si el desarrollo de un producto se realiza de acuerdo con lo proyectado. Los gerentes de niveles inferiores pueden requerir informes evaluativos sobre aspectos operativos, tales como el ausentismo y los coeficientes de rotación, las tasas de productividad y el número y tipo de quejas presentadas. Se está popularizando el uso de los computadores con el objeto de agilizar el proceso de evaluación de estrategia en todos los niveles de la organización. El último capítulo de este libro se dedica a la planificación estratégica con ayuda de computador.

CONCLUSIÓN

Este capítulo presenta y analiza un marco de evaluación de estrategias que sirve para que los gerentes se cercioren de que las actividades de ejecución y formulación de estrategias conducen al logro de los objetivos y metas de la firma. La evaluación acertada de estrategias permite a una organización aprovechar las fortalezas internas, explotar en forma rápida las oportunidades externas, reconocer y defenderse de las amenazas ambientales y aliviar las debilidades internas antes de que causen perjuicios.

Una de las características de las organizaciones exitosas consiste en que los gerentes de alto nivel participan deliberada y sistemáticamente en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Un buen gerente hace que la empresa se mueva hacia delante con dirección y propósito, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica interna y externa de la firma. Esta evaluación estratégica permite una actitud proactiva hacia el futuro en vez de dejar que el destino de la firma sea moldeado por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en la suerte de la firma.

La integración de la intuición y el análisis puede ser la clave para una fructífera evaluación y GE. En todo el texto se ha hecho énfasis en los dos factores, pues son vitales para el éxito de la GE. La intuición lleva a los estrategas a una mejor comprensión de las perspectivas que parten del análisis, mientras que las herramientas analíticas sirven de ayuda a los estrategas en la organización y evaluación de la información intuitiva.

Un artículo recientemente aparecido en la *Sloan Management Review* acentúa la necesidad de que las actividades de evaluación de estrategia integren efectivamente la intuición y el análisis:

La polarización de los temas analíticos e intuitivos puede construir un problema potencialmente grave. Ella puede conducir a una evaluación de estrategias dominada por el análisis o la intuición, o a una evaluación discontinua, carente de coordinación entre temas analíticos e intuitivos²⁸.

Lectura 2

Ríos Martínez, Jesús (1999) *Evaluación de la planeación estratégica*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Resumen

La evaluación de la planeación estratégica empieza con la definición de las características específicas de una empresa y la identificación de los factores que inciden (ya sea externos o internos) para que los objetivos, misión y estrategias se cumplan.

El método que se presenta define a la empresa en una “rejilla” en donde cada cuadro representa elementos que deben analizarse para saber si es “causa o efecto” de la situación que se observa con problemas.

La conformación de esta “rejilla” se plantea en los capítulos y al final se presenta completa. Es importante destacar que el método es una forma de análisis que lleva al administrador a tener un concepto claro de lo que está sucediendo en todas las funciones y obviamente reflejado en resultados. Este conocimiento nos permite evaluar con todo detalle los resultados de la planeación estratégica.

Se definen también los diferentes modelos que funcionan en la empresa entre sí para darle vida a la organización desde el punto de vista económico, financiero, técnico y organizacional. Al finalizar se muestra diferentes indicadores que revelan el desempeño de la empresa, con la finalidad de evaluar los objetivos primarios, técnicos y sociales que se definieron en la planeación estratégica.

Es importante señalar que la “rejilla” debe llenarse con la lógica que se describe y el administrador que la analiza debe tener la experiencia profesional para señalar si el problema que se observa es causa o efecto a fin de que el conjunto de causas replanteen la planeación y originen un nuevo esquema de trabajo.

Lectura 2

*Evaluación de la planeación estratégica **

1. Naturaleza de los organismos sociales

Un organismo social es un instrumento jurídico que permite integrar el trabajo de diversas personas físicas y morales, medios físicos de producción, tecnología y recursos financieros para lograr determinados objetivos y metas.

El término jurídico se refiere a que los organismos se constituyen por acuerdo de quienes participan en ellos y con base en normas que implícita o explícitamente establece la colectividad para su funcionamiento.

En la vida diaria todos participamos y tenemos conocimiento de organismos sociales de muy diversa índole: la familia misma, la escuela en donde estudiamos, las organizaciones en que trabajamos, los clubes y asociaciones, y otros más.

En cada uno de estos organismos desempeñamos un papel diferente y por lo general una función muy limitada, ya sea como clientes, usuarios, accionistas, proveedores, etc., y adquirimos una visión parcial de ellos, únicamente desde el ángulo que nos interesa o nos afecta, sin embargo, las personas responsables de administrarlos, tienen la necesidad de contemplarlos de una manera global, tomando en cuenta todos los aspectos de su operación y todas las personas a quienes afecta para tomar decisiones acertadas.

Este método de análisis nos proporciona una visión muy clara del organismo social; la forma como está constituido, sus problemas básicos y las causas que los originan; sus posibilidades y los factores que es necesario tomar en cuenta aprovechando la experiencia y la imaginación para administrarlo mejor, usando o no las doctrinas normativas de acuerdo con las circunstancias.

En cierta manera, la filosofía básica del enfoque de sistemas es describir y analizar con actitud interrogante lo que es compatible con el enfoque científico de Taylor. Sin embargo, éste se limitó al análisis de problemas localizados dentro de algunas de las funciones de las empresas y nunca llegó a realizar un análisis de tipo global generalizado de una empresa, por carecer de una metodología adecuada.

* **Ríos Martínez, Jesús (1999)** *Evaluación de la planeación estratégica*, documento mimeografiado, México: CIESS.

Reconociendo la necesidad de aplicar el enfoque de sistemas a la administración, diversos autores han propuesto teorías que contemplan a la empresa desde esta óptica. Sin embargo, no se ha llegado a un planteamiento que integre los elementos cualitativos con los elementos cuantitativos para la toma de decisiones, lo que pretendemos desarrollar en este programa.

En la actividad de las empresas y otros organismos sociales intervienen tres clases de elementos: humanos, técnicos y financieros, por lo que, en el enfoque de sistemas, organismo social se define como sigue:

“Un organismo social es un sistema socio-técnico-financiero estructurado para alcanzar las metas que interesan a quienes intervienen en su operación”.

Al definirlo de esta manera, entendemos que el organismo social esta constituido por tres subsistemas íntimamente vinculados y por lo mismo debe satisfacer tres clases de requerimientos que corresponden a cada uno de ellos:

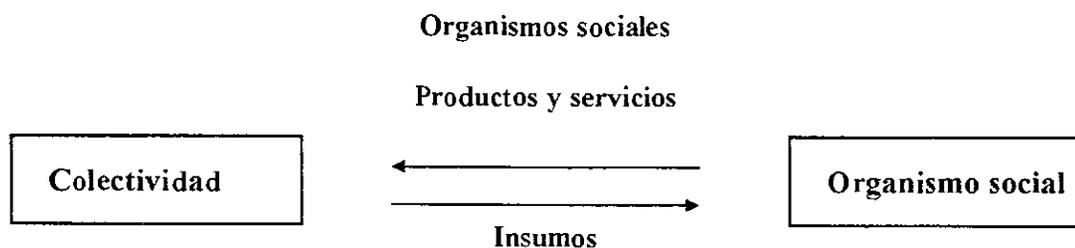
- **El sociosistema**, constituido por un conjunto de seres humanos, entre los cuales se establecen diversas relaciones de trabajo y de tipo afectivo, en razón de sus aspiraciones individuales de tipo económico, social y profesional.
- **El tecnosistema**, que incluye medios físicos y conocimientos especializados para la realización de las funciones propias del organismo como so: la venta, fabricación, ingeniería, etc., que deben realizar en forma efectiva para satisfacer adecuadamente a sus clientes o usuarios.
- **El sistema económico-financiero**, constituido por los recursos, compromisos y mecanismos que regulan el flujo financiero en la empresa y guardan equilibrio entre los ingresos y los gastos; entre lo que se tiene y lo que se debe.

La tarea del administrador consiste en satisfacer adecuadamente y de manera congruente los requerimientos que impone el sociosistema, el tecnosistema y el sistema económico-financiero del organismo, para lograr de la mejor manera posible los objetivos y las metas que se le han fijado. Su problema fundamental es complementar los tres tipos de recursos y conciliar sus requerimientos de forma armónica, ya que basta con que ocurra una falla seria en cualquiera de estos tres aspectos para entorpecer el funcionamiento y deteriorar al organismo.

No basta con atender en forma adecuada los aspectos organizativos y sociales, resolver de la mejor manera los aspectos técnicos o inyectar recursos. Para que todo funcione adecuadamente debe estar apoyado sólidamente en estos tres tipos de recursos, que constituyen sus implementos fundamentales de trabajo.

Tipos de organismos sociales

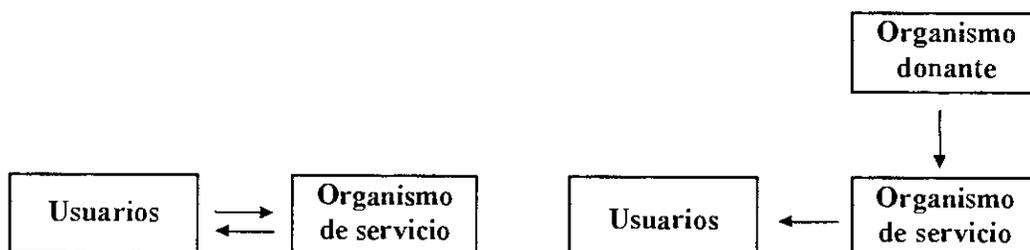
Los organismos sociales funcionan como cédulas vivas del cuerpo económico y social de la colectividad de la que forman parte. De ella obtienen los recursos materiales, técnicos, económicos y humanos que requieren para su funcionamiento y a ella revierten los productos y servicios que generan como resultado de su actividad.



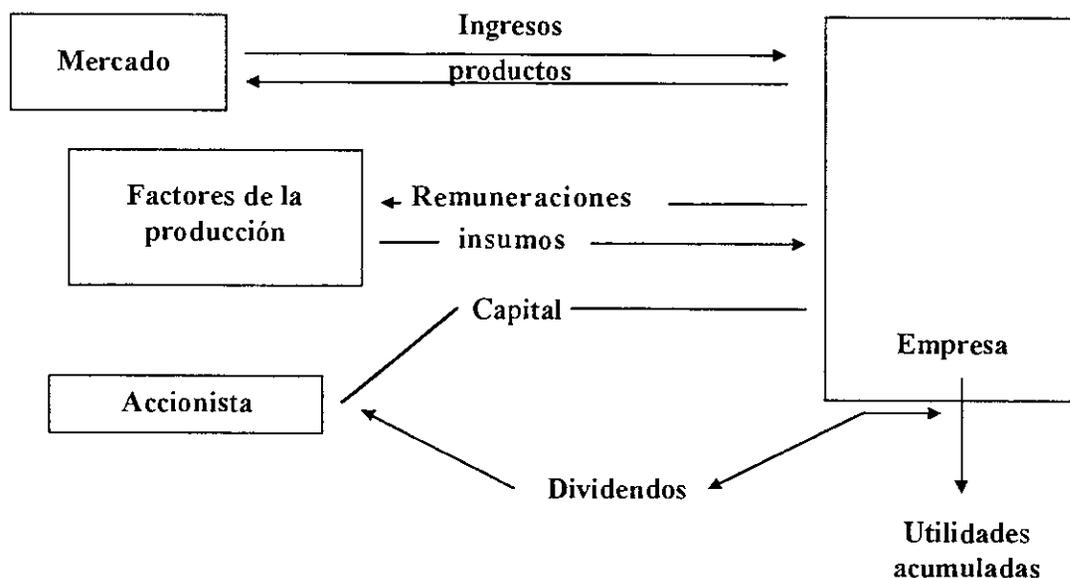
Entre los organismos productivos se reconocen dos categorías: las empresas que persiguen un fin de lucro y los organismos de servicios que no lo procuran.

Por lo que respecta a los organismos de servicio, los hay que perciben ingresos de los propios usuarios de los servicios que prestan, como es el caso de los clubes sociales y deportivos. También existen organismos que dependen económicamente de otros organismos o personas que no son los mismos que se benefician con sus servicios, como por ejemplo, las fundaciones, las asociaciones de caridad o las bibliotecas públicas, las dependencias de gobierno, etc.

Organismos de servicios



Las empresas obtienen ingresos por la venta de sus productos y servicios, y los destinan a remunerar a los factores de la producción que aportaron los insumos requeridos, a generar una utilidad que se aplica a financiar el crecimiento de la propia empresa, y a compensar a los accionistas que aportaron el capital de la misma.



Para que un organismo de servicio sobreviva y se desarrolle basta con que quienes lo soportan sigan dispuestos a seguir contribuyendo con su dinero y su esfuerzo, llegando a desaparecer cuando fracasan las personas u organismos sociales que los apoyan o éstos deciden dejar de hacerlo.

Dadas las características de funcionamiento de los organismos de servicio, se les puede definir como **sistemas cerrados dependientes**, ya que su ámbito de acción se limita a los socios y donantes que los soportan hacia los cuales se establece una relación de dependencia, que en muchos casos origina un proceso de burocratización, volviéndose cada vez más ineficientes.

No obstante esta característica de los organismos de servicio, se dan casos en los que su administración encuentra la forma de alcanzar una gran autonomía, ampliando su campo de acción y prestación de servicios en forma competitiva por lo que llegan a comportarse como verdaderas empresas.

Casos de esta naturaleza se encuentran en asociaciones automovilísticas, sociedades mutualistas e incluso en organizaciones de tipo cultural, como el National Geographic de los Estados Unidos, que se comparan ventajosamente con muchas empresas.

Por lo que respecta a las empresas, las consideramos como **sistemas abiertos y autónomos**, ya que venden productos y proporcionan servicios a la colectividad en general y dependen de su propia habilidad y capacidad para obtener los recursos que requieren para operar y desarrollarse. Es condición esencial para la supervivencia de las empresas el que éstas sean rentables.

Rentabilidad en la relación que existe entre las utilidades y los recursos invertidos en un período dado:

$$r = U/I$$

Obtener utilidades y que éstas guarden una proporción razonable con la inversión, no debe interpretarse como un deseo irracional e injustificado de los propietarios; es un requisito indispensable para preservar y acrecentar el patrimonio de la propia empresa, para obtener recursos adicionales para su crecimiento y para compensar a los inversionistas.

Si en lugar de utilidades la empresa arroja pérdidas, disminuye el valor de los recursos con que cuenta, y por lo tanto pierde su AUTONOMÍA, llegando a desaparecer por incosteable o quiebra.

En este programa nos referiremos con mayor frecuencia a empresas, y sobre todo a empresas industriales cuya administración presenta un mayor grado de complejidad que los organismos de servicio, pero los métodos y principios que aquí se exponen son igualmente aplicables a empresas no industriales y a organismos de servicio, con las adaptaciones requeridas en cada caso.

2. Estructura, estrategia y entorno

En la actividad de los organismos intervienen elementos plenamente identificados con él, como personas y entidades externas con las cuales intercambia recursos y servicios para el desempeño de sus funciones.

Con fines de análisis precisaremos el campo del organismo propiamente dicho y los campos externos que afectan su funcionamiento, definiendo tres áreas: la estructura, el entorno y el medio ambiente.

La estructura del organismo comprende los recursos humanos, técnicos y financieros que puede controlar internamente. Esto incluye:

- Los obreros y empleados que realizan funciones productivas.
- Los medios físicos de producción: edificios, instalaciones, equipos de producción, mobiliarios y equipo de oficina, etc.
- Los conocimientos técnicos y la tecnología necesaria para el desempeño de las funciones productivas, comerciales, técnicas y administrativas, incluyendo los procesos, fórmulas, patentes y marcas, así como los sistemas administrativos y de procesamiento de datos.
- Los recursos financieros que se manejan en el desempeño de cada una de sus funciones.

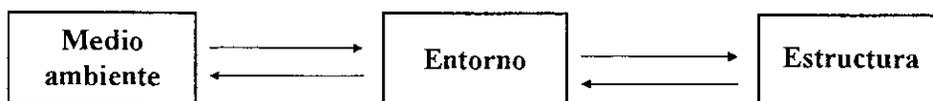
El entorno está configurado por las personas y organismos externos con los cuales realiza transacciones directas o entra en contacto en razón de las funciones que realiza.

Entre estos elementos externos destacan:

- Agentes, distribuidores y comisionistas que comercializan sus productos o servicios, así como los competidores con los que interactúa en el mercado.
- Proveedores de materias primas y materiales, equipos, tecnología y servicios.
- Instituciones de crédito que proporcionan recursos para financiar sus operaciones.
- Organismos gubernamentales que controlan diversos aspectos de su operación,
- Socios o accionistas, quienes al mismo tiempo que constituyen una fuente de recursos, son la autoridad última por lo que respecta al manejo de la empresa.

El medio ambiente está constituido por entidades de carácter nacional e internacional, políticos, intelectuales, financieros y otros organismos y personal cuya influencia afecta el comportamiento social y económico de grandes sectores de la población y particularmente al entorno del organismo.

Concretamente, este tipo de influencias pueden reflejarse en encarecimiento y escasez de ciertas materias primas, cambios en las actitudes y preferencia de la gente, restricciones o liberalización del comercio internacional, cambios en la política fiscal, etc.



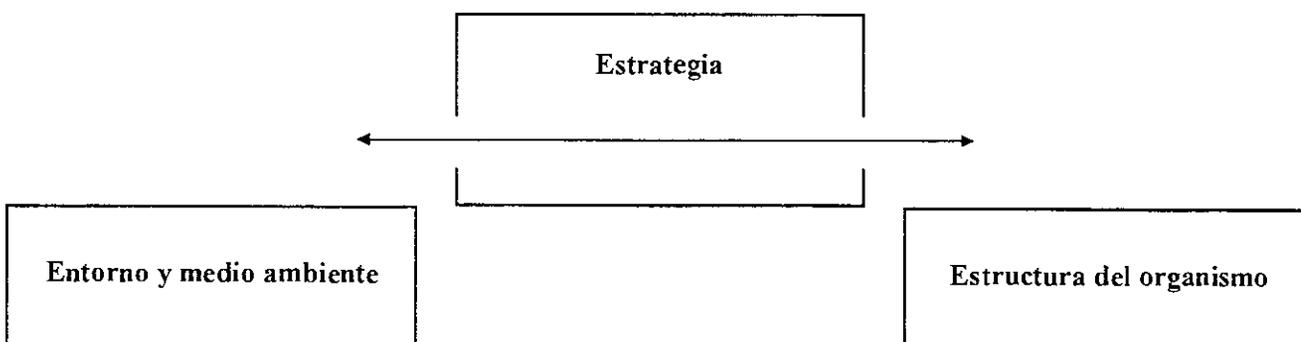
En la figura anterior, se muestra la influencia del medio ambiente sobre el entorno y de éste sobre el organismo. También se presenta el fenómeno inverso, ya que los organismos afectan al entorno y éste al medio ambiente a través de sus actividades productivas por los productos y servicios que genera, por los avances tecnológicos que logra, etc. Pero en términos generales este tipo de influencias por parte de un organismo en particular son más limitados.

Estrategia

El término estrategia se refiere a una forma de actuar ante una situación determinada. Este concepto se ha empleado principalmente en el medio militar para identificar la forma de actuar en una acción bélica, en la que se plantean numerosas opciones entre las cuales es necesario elegir una y solamente una.

Recientemente, y dada la complejidad de los problemas que enfrentan las empresas y organismos, esta forma de ver las cosas se ha incorporado naturalmente al campo de la administración.

Estrategia es la forma como actúa un organismo ante su entorno y medio ambiente para alcanzar los objetivos y las metas que se propone.



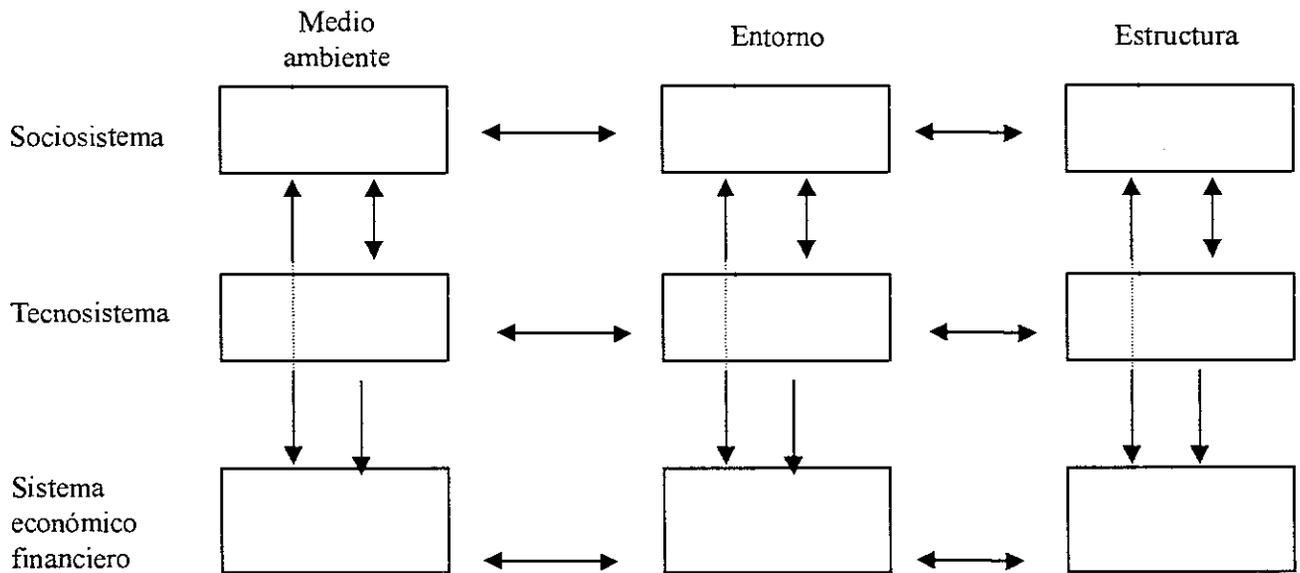
La elección de una estrategia es concomitante con la definición de las características de la estructura del organismo, ya que éste es instrumento que permite llevar a cabo dicha estrategia.

Emplearemos el término estrategia con tres sentidos distintos:

- Estrategia corporativa
- Estrategia comercial
- Estrategia funcional

Estos conceptos se explican en el capítulo siguiente.

La delimitación de campos que estamos estableciendo es aplicable a los tres subsistemas que configuran el sistema socio-técnico-financiero, existiendo relaciones entre ellos que obligan a definir la estrategia en los tres campos:



Con esta ilustración se pretenden expresar las relaciones verticales que existen entre los sistemas (intersistémicas) y las horizontales, que se dan entre la estructura, el entorno y el medio ambiente (intrasistémicas).

Las interrelaciones verticales o intersistémicas, representan el hecho de que los cambios significativos en cualquiera de ellas repercuten en las demás, tanto a nivel medio ambiente, como en el entorno y en la estructura de la empresa. Las interrelaciones horizontales, o intrasistémicas, indican que un cambio en el medio ambiente, afecta al entorno y a la empresa.

Al combinar los dos tipos de relación resulta que un cambio importante en el medio ambiente de uno de los sistemas, afecta no solamente al entorno y estructura correspondiente, sino que afecta por consecuencia a los otros sistemas.

Tomemos como ejemplo el caso de las licuadoras: representaron una innovación tecnológica para moler los alimentos en la cocina doméstica; desplazaron a los molinos, a los metates y a otros medios mecánicos, muchos de los cuales se producían artesanalmente.

La introducción de este sencillo aparato, quitó la fuente de ingreso de miles de trabajadores, creó empleos fabriles en sustitución de una parte de los rurales y modificó los hábitos culinarios y hasta la forma de alimentación de millones de personas.

Como éste, pueden citarse numerosos ejemplos en los que un cambio originado en una empresa organismo, o en la población en general, tiene efectos intersistémicos de alcance incalculable. reflexiónese por ejemplo, en las consecuencias de eventos tales como: la crisis petrolera, la devaluación del peso mexicano, las píldoras anticonceptivas, la televisión, los sistemas computarizados de procesamiento de información, y otros más.

De hecho, es necesario reconocer que vivimos una época de gran turbulencia en el mundo, que los organismos sociales están sujetos a influencias muy diversas, por lo que el administrador debe contemplar no solamente su propia organización, sino también con un interés cada vez mayor a su entorno y al medio ambiente, adecuando su estrategia y su estructura a los desafíos y oportunidades que le plantean.

En este programa, es posible reconocer dos clases de organismos: los **ACTIVOS** que son los que provocan cambios importantes de tipo económico y social en el medio y los **REACTIVOS** que tarde, mal o nunca se adaptan a ellos, sufriendo inevitablemente el efecto de la pasividad.

El factor determinante de supervivencia y desarrollo de un organismo, se encuentra evidentemente en la estructura de su sociosistema; esto es, en su organización, ya que ésta es la generadora de cambios positivos o del deterioro de sí misma, del tecnosistema y del sistema económico-financiero. El medio que dinamiza y le da coherencia a la organización, es el ejecutivo que la encabeza.

3. Areas de negocio

El subdividir en subsistemas, facilita su análisis. El primer criterio que hemos empleado para subdividir el sistema empresa, corresponde a las tres clases de elementos que los constituyen: sociales, técnicos y financieros. Un segundo criterio consiste en delimitar áreas de negocio dentro de una organización compleja.

Un área de negocio está constituida, por una parte, de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, que se destinan a realizar un conjunto de actividades, cuyos objetivos, recursos empleados y resultados pueden ser claramente identificados.

Al analizar una empresa u organismo en concreto, se pueden encontrar áreas del negocio totalmente separables, esto es, que cuentan con su propia organización, recursos financieros, locales, equipos, etc., las cuales pueden ser consideradas para fines de análisis como verdaderas empresas, ya sean o no jurídicamente independientes. También es posible identificar áreas de negocio que realizan únicamente ciertas funciones dependiendo para otras del resto de la organización.

Los principales criterios para delimitar áreas de negocios son:

- Materias primas, procesos y equipos de diferente naturaleza.
- Giro principal del negocio, por ejemplo: fabricación, financiamiento, venta al menudeo, servicio de mantenimiento, etc.
- Ubicación geográfica.
- Línea de productos.
- Mercados.

Para facilitar el análisis de la estructura de una organización se emplean los siguientes conceptos:

- **Unidad operativa.** Identifica los recursos sociales, técnicos y financieros que cubren un área de negocio determinada, ya se trate de una empresa o parte de ella.
- **Unidad estratégica.** Incluye varias unidades de operación relacionadas entre sí, ya sea por la materia prima que emplea, sus procesos, tipo de productos o mercados.
- Un grupo de empresas relacionadas financieramente y que manejan el mismo tipo de negocio pueden llamarse **corporación especializada.**

- **Conglomerado.**- Es un grupo de unidades operativas agrupadas en más de una unidad estratégica.

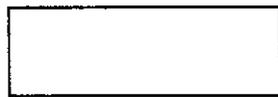
La estructura corporativa está configurada por el número de unidades operativas y por la forma como éstas se relacionan entre sí.

La estructura corporativa es el reflejo de una determinada estrategia corporativa. La falta de una estrategia claramente expresada, es posible inferirla del análisis de su estructura.

Estructura unitaria

Consiste en una sola unidad operativa, solamente especializada y por lo mismo difícil de subdividir. Por ejemplo, celulosa.

Estructura unitaria



Integración vertical

Se trata de una estructura corporativa, en la que diversas unidades operativas realizan actividades secuenciales, como puede ser la fabricación de materias primas, su transformación y su comercialización.

Este tipo de estructura se encuentra por ejemplo en empresas siderúrgicas, en las que una misma corporación o empresa realiza actividades extractivas de mineral de hierro y carbón, de transformación de productos de acero y finalmente de comercialización.

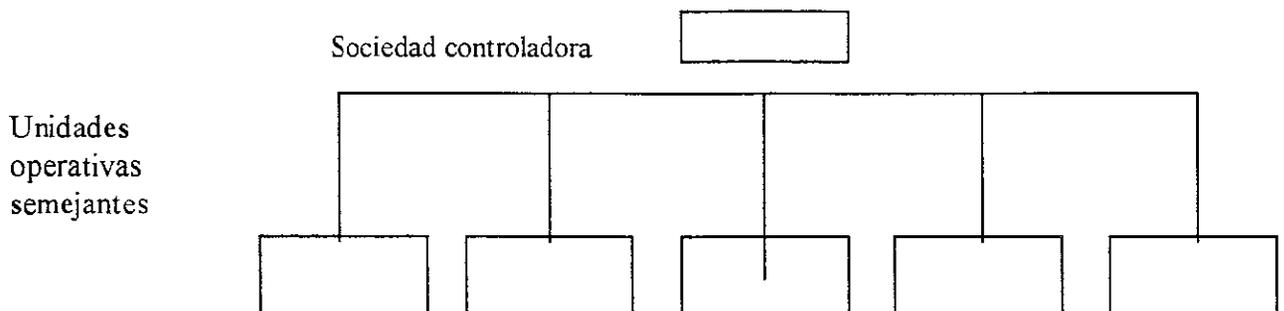
Integración vertical



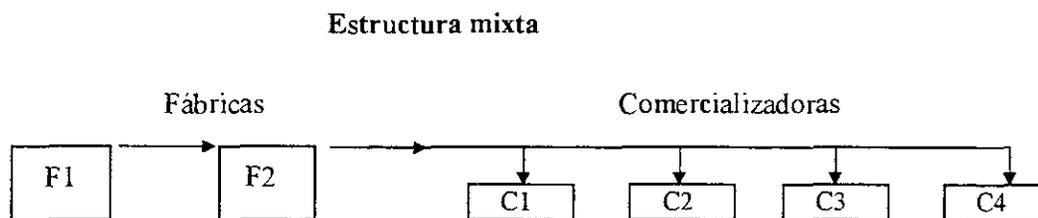
Integración horizontal

Este tipo de estructura corporativa se caracteriza por tener diversas unidades operativas que realizan actividades iguales o semejantes. Este es el caso de las cadenas hoteleras, las cadenas de tiendas y de restaurantes, así como algunas corporaciones industriales que poseen plantas semejantes en diversas regiones o países.

Integración horizontal



Estructura mixta. Este tipo de estructura comparte las características de la integración vertical y de la integración horizontal, dos o más unidades operativas realizan funciones secuenciales para llegar a un producto final que es comercializado por varias unidades de este tipo. Por ejemplo, se tiene este tipo de estructuras si dos empresas o divisiones fabrican respectivamente pieles y calzado, a la vez, se cuenta con una cadena de zapaterías para vender el producto final en todo el país.



Estructura matricial. Consiste en un número de unidades operativas que interactúan entre sí como puede ser el caso de dos plantas que elaboren distintos productos, por ejemplo: refrigeradores y estufas respectivamente y un número de empresas o unidades comercializadoras que expenden los productos de ambas plantas productoras.

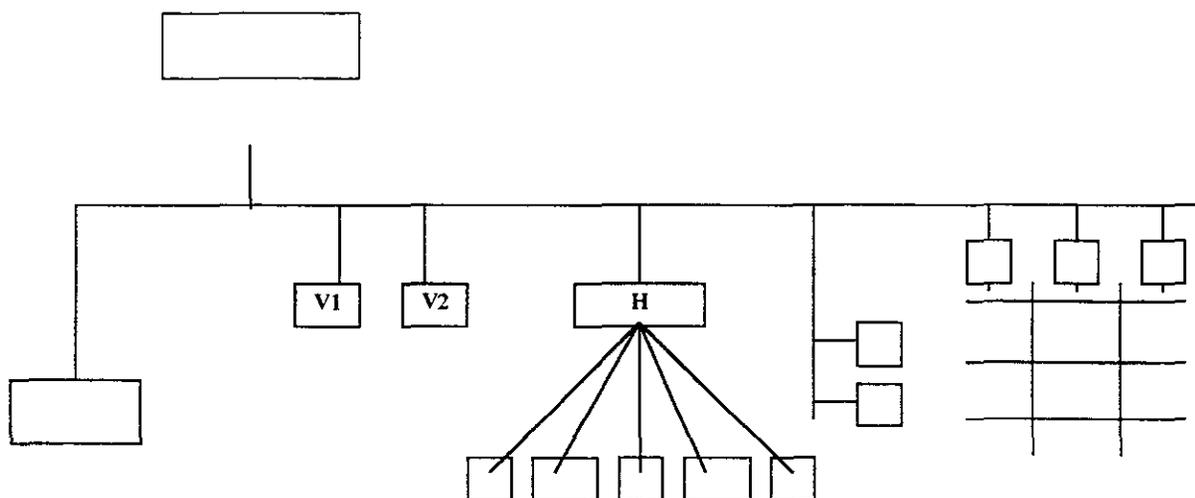
Estructura matricial

	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Planta 1			
Planta 2			

Un conjunto de unidades operativas integradas, vertical, horizontal o matricialmente, constituye lo que se denomina *unidad estratégica*.

Sociedades inversionistas. Las llamadas sociedades tenedoras *holdings* o conformadoras pueden poseer cualquier combinación de unidades operativas de diferente naturaleza, que generalmente se agrupan en unidades estratégicas independientes.

En estos casos se acostumbra identificar cada unidad estratégica por el tipo de negocio que realiza, por ejemplo: división automotriz, división química, división minera, división de alimentos, etc.



Dentro de estos esquemas cae la mayor parte de las alternativas de estructuración corporativa. Sin embargo, puede haber variantes o combinación de ellos. Cabe señalar que en términos generales el grado de complejidad de una corporación cuando guarda cierta relación con el tamaño, existiendo notorias excepciones a la regla.

4. Estrategia comercial

Estrategia comercial es la forma como una unidad operativa satisface las necesidades de ciertos mercados mediante sus productos o servicios.

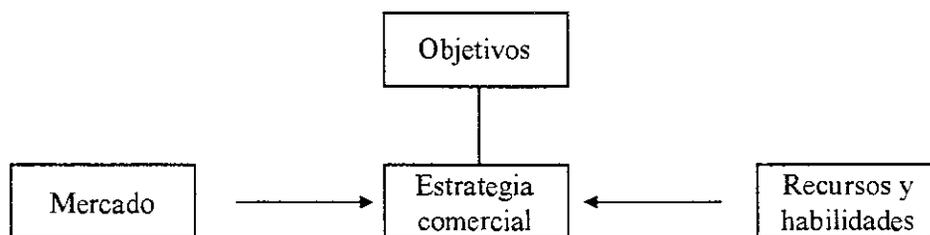
La estrategia comercial describe los productos o servicios y los mercados que atiende una empresa, o bien, una unidad operativa o división dentro de una corporación, así como la importancia relativa que cada producto y cada mercado representa sobre el total de la venta.

En términos generales, los productos se agrupan por sus características físicas, procesos de fabricación o fuente de abastecimiento. Los mercados “se configuran por grupos homogéneos de clientes” empleando para este propósito distintos criterios: zona geográfica, canal de distribución, edad, nivel socioeconómico, grupo étnico, etc.

El binomio productos-mercados, configura la estrategia comercial en términos de los siguientes aspectos:

- Características de los productos: ramos, variedad de líneas, precio calidad, etc.
- Diversidad de mercados que atiende.
- Cobertura o penetración porcentual de cada mercado, lo cual se relaciona con la capacidad instalada y con la amplitud de las líneas de productos, en relación con las necesidades totales de cada mercado.
- Composición de ventas por producto y mercado.

La estrategia comercial se define tomando en cuenta los objetivos de la empresa, sus capacidades, habilidades y las oportunidades que ofrece el mercado.



Se considera que una estrategia comercial, expresada en términos de productos y mercados es viable si permite satisfacer una necesidad del mercado y cumplir con los objetivos de la organización, con los recursos y habilidades de que dispone.

La definición de una estrategia comercial de éxito, implica por lo general una larga búsqueda que permite conocer y precisar los elementos en juego, plantear diferentes opciones y elegir la mejor.

La estrategia comercial, es decir, las decisiones que se toman en cuanto a los productos y mercados, revisten una importancia muy especial, ya que determina las características que debe tener la estructura. Visto desde otro ángulo, una estructura con determinadas características establece ciertas limitaciones en cuanto a las opciones que se presentan para configurar la estrategia comercial.

Desde este enfoque, la estrategia comercial y su correspondiente estructura, determinan los ingresos, gastos y recursos requeridos por la empresa.

Incidencia de la estrategia comercial sobre los resultados y finanzas

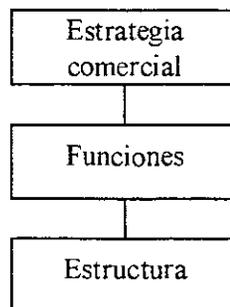
	Resultados	Finanzas
Estrategia comercial (Productos y mercados)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Costos variables 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas por cobrar. - Anticipo de clientes. - Inventarios de producto terminado.
		
Estructura operativa (Técnica y organizativa)	<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en: locales, instalaciones y equipos. - Inventarios de materiales y productos en proceso. - Créditos de proveedores y acreedores.

En el esquema anterior, se identifica a la estrategia comercial con los ingresos provenientes de ventas, los inventarios de producto terminado, que se relacionan con los tiempos de entrega y con las cuentas por cobrar y anticipos de clientes que dependen de la política de cobro. Por otra parte, la estructura se asocia a los gastos fijos o de período; las inversiones en locales, instalaciones y equipos, los recursos inmovilizados en inventarios de materiales y productos en proceso y a los recursos obtenidos de proveedores y otros acreedores diversos.

Este planteamiento corresponde a la idea originalmente expresada por Peter Drucker, en el sentido de que, dentro de la empresa se originan los gastos, fuera de ella, las oportunidades de negocio. La estrategia comercial refleja la habilidad de la empresa para agregar valor a los insumos que adquiere y generar lo que en términos económicos se conoce como *valor agregado* o lo que más adelante definiremos como *margen*. Para operar rentablemente, el margen debe ser superior a los gastos y guardar cierta relación con los recursos invertidos.

5. Desempeño de las funciones

La estrategia comercial elegida por la empresa determina las actividades que es necesario realizar para hacer llegar los productos y servicios a los clientes de una manera eficiente y competitiva, y esto a su vez configura hasta cierto punto las características que debe tener la estructura.



5.1 Funciones

Con el propósito de organizar y planear debidamente el trabajo, las tareas homogéneas se agrupan en funciones que corresponden a fases o aspectos del proceso productivo y de la administración.

En términos generales las empresas industriales realizan las siguientes funciones básicas:

- Comercialización. Acceder a los mercados con los productos y servicios de la empresa.
- Producción. Transformar las materias primas y/o realizar las actividades inherentes a la prestación de servicios.
- Logística. Obtener las materias primas, materiales, partes, servicios y otros insumos requeridos para la producción, así como programar el flujo de los materiales a lo largo del proceso productivo.
- Personal. Proporcionar a la organización los servicios inherentes a la contratación, desarrollo y remuneración del personal, así como otros servicios de apoyo en esta área.
- Servicios administrativos. Realizar actividades de apoyo en las áreas de:
 - Contabilidad e informática.
 - Legal y fiscal.
 - Tesorería.
 - Servicios generales.
- Finanzas. Obtener y administrar los recursos financieros requeridos para la operación del organismo.
- Administración. Dirigir y coordinar el desempeño de cada una de las funciones para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos de la empresa u organismo.

Como se ha indicado, la estrategia comercial determina el tipo de actividades por realizar, la forma como debe llevarse a cabo cada una de las funciones y también su importancia relativa que cambia según la estrategia comercial elegida.

En términos generales, las industrias básicas que producen servicios o materiales primarios, como la electricidad o el acero, dan una importancia mucho más grande a las funciones productivas que las de comercialización. Conforme se acerca el giro del negocio hacia los productos y servicios de consumo final, y a medida que se agudiza la competencia en el mercado, aumenta la proporción de la función comercializadora en relación a la función productiva.

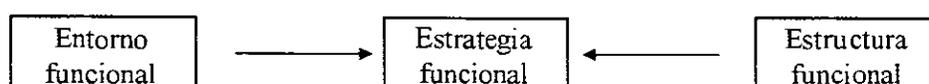
Se da también el caso de empresas como son las sociedades tenedoras en las cuales las actividades técnicas y administrativas requieren la mayor preponderancia, incluso podría decirse que ciertas funciones no se realizan en ellas.

Aún cuando la clasificación de funciones propuesta se identifica con las empresas industriales, con las debidas adaptaciones, el mismo criterio puede aplicarse a otro tipo de negocio.

En cuanto a la manera de llevar a cabo cada función, es evidente que en empresas aún similares como pueden ser dos fabricantes de jabones y detergentes, la función de comercialización puede diferir en gran medida, entre una que compita a base de precio y calidad y otra que se apoye en sistemas de promoción y publicidad muy intensivos.

El desempeño de cada una de las funciones básicas de acuerdo con la estrategia comercial elegida, se efectúa con el concurso de recursos de estructura e insumos procedentes del entorno, que se complementan con base en una estrategia funcional determinada.

Desempeño de las funciones



En cada una de las funciones, existen diversas opciones de configuración de la estrategia que corresponden a diversas estructuras y características del entorno. Las ventajas y limitaciones de una opción determinada, deben analizarse comparativamente con otras opciones a la luz de su incidencia sobre la empresa en general, es decir, el sistema-empresa.

Entorno

Como se indicó en el capítulo anterior, el entorno está constituido por las entidades externas a la empresa con las que entra en contacto y con las cuales se complementa para realizar cada una de sus funciones, esto es, los clientes, distribuidores, comisionistas, proveedores, financieros, organismos gubernamentales, etc. En el cuadro siguiente se presentan de una manera esquemática los principales elementos de entorno que corresponden a cada una de las funciones básicas.

Entorno

Lo constituyen las personas o entidades ajenas a la estructura que aportan recursos para que la empresa desempeñe cada función.

Funciones	Entorno
Comercialización	Representantes Distribuidores Comisionistas Clientes
Producción	Proveedores de tecnología, equipos y servicios, maquiladores, etc.
Logística	Proveedores de materia prima y materiales.
Personal	Sindicatos Mercado de trabajo
Finanzas	Mercado de dinero, capitales, bancos, financieras, bolsa de valores, etc.
Servicios Administrativos	Gobierno Auditores Servicios diversos
Dirección	Accionistas Consejo de Administración

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales expresan la forma como la estructura se relaciona con el entorno para desempeñar cada función.

Las estrategias funcionales contemplan los aspectos más relevantes de cada función, por ejemplo:

- Comercialización. La estrategia de comercialización define los sistemas de distribución, promoción y publicidad, forma de cobro, tiempo de entrega, etc.
- Producción. La estrategia de producción expresa el grado de integración de las actividades productivas; qué fases del proceso se realizan dentro de la empresa y cuáles fuera de la empresa, las normas de calidad, forma de pago a los trabajadores, grado de mecanización y automatización de las operaciones, etc.

- Logística. Las decisiones más importantes en esta área se relacionan con el nivel de los inventarios, que depende del tamaño de los pedidos efectuados a los proveedores y los lotes de fabricación. Asimismo, reviste cierta relevancia el plazo de pago a los proveedores y los requerimientos de calidad y forma de entrega.
- Personal. La estrategia de personal debe contemplar la política de sueldos y prestaciones, capacitación, desarrollo, las relaciones con las organizaciones laborales y la filosofía general en relación entre la empresa y sus empleados y obreros.
- Servicios Administrativos. Las decisiones estratégicas en esta área corresponden al manejo legal y fiscal de la empresa, al grado de automatización de los sistemas de procesamiento de datos, los sistemas y otras decisiones de menor importancia.

Estrategias Funcionales

Expresan la forma como la estructura se relaciona con el entorno para el desempeño de la función.

Estrategia comercial			
↓			
Funciones			
↓			
	Entorno	Area de estrategia funcional	Estructura
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Publicidad y • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Locales de venta.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Equipos • Capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios, instalaciones.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Programación de la producción e inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén. • Almacenes Nacionales de Depósito.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos. • Mercados de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Sueldos y prestaciones. • Capacitación y desarrollo. 	
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de financiamientos. 	
Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de datos. • Legales y fiscal. • Servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de proceso de datos.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con accionistas. 	

- Finanzas. La estrategia financiera debe expresar básicamente los límites que se consideran aceptables en la relación pasivo a capital y los mecanismos de financiamiento.

Estructura funcional

La estructura funcional está constituida por elementos técnicos y humanos con que se cuenta para desempeñar cada una de las funciones, dentro de ella se identifican dos aspectos:

- Estructura técnica. Comprende los conocimientos, habilidades, procesos, patentes y marcas, así como los medios físicos requeridos para el desempeño de cada función. De manera simplemente enunciativa se muestran en el cuadro siguiente algunas de las áreas de la estructura técnica que corresponden a cada una de las funciones que hemos descrito.
- Estructura organizativa. La constituyen las personas que trabajan dentro de la empresa y está configurada por la manera como éstas se relacionan entre sí para llevar a cabo su trabajo. Dentro de la estructura organizativa distinguimos dos aspectos:
 - Organización formal. Define la responsabilidad de cada puesto y las relaciones que existen entre ellos, mediante sistemas que permiten realizar el trabajo en forma coordinada.
 - Organización informal. Se configura por las relaciones de cooperación y conflicto que existen entre las personas por razones de trabajo o de índole afectivo.

Estructura técnica

Función	Conocimientos y habilidades	Métodos físicos
Comercialización	- Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Locales de venta. • Equipos de distribución. • Instrumentos de publicidad y promoción.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería de diseño de producto. - Ingeniería especializada en procesos y equipo. - Ingeniería de planta. - Ingeniería industrial. - Control de calidad. - Seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios, instalaciones y equipo.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Planeación y control de producción. - Inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén • Equipo de manejo de materiales. • Equipos de programación y control.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento. - Selección. - Administración de sueldos. - Programas de desarrollo. - Prestaciones sociales y programas de integración. 	
Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad. - Sistemas. - Legal y fiscal. - Servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de procesamiento de datos y servicios generales.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación y control financiero. - Financiamiento. 	
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación y control gerencial. - Liderazgo. 	

6. Incidencia de las funciones sobre los resultados y finanzas

Si se analiza cada una de las funciones que realiza la organización, es interesante observar que la estrategia, la estructura técnica y organizativa y el entorno de cada una de ellas, corresponde a renglones muy específicos de empleo y origen de recursos y de gastos.

Las modalidades que adopte la organización para desempeñar cada función y las condiciones del entorno inciden directamente sobre sus costos y gastos que se derivan de su operación y sobre el valor y origen de los recursos que emplea.

De una manera esquemática, señalaremos a continuación los principales renglones que cada una de las funciones afectadas en cuanto al origen y empleo de los recursos y resultados de la empresa.

Comercialización

Las decisiones relativas a: organización de venta, red de distribución, políticas de crédito y cobranza, promoción y publicidad afectan los siguientes aspectos:

- Sueldos y prestaciones del personal de ventas.
- Gastos (de venta), relativos a locales de venta, servicio a clientes, embarques y entrega.
- Inversiones en locales de venta, equipo de transporte, etc.
- Anticipos de clientes.
- Cuentas por cobrar.
- Productos financieros procedentes de intereses cargados a los clientes.

Estos tres últimos renglones dependen básicamente de la política de crédito y cobranza, si se exige anticipo a los clientes, el plazo medio en que se efectúa la cobranza y las tasas de interés que se carguen.

Producción

Las decisiones relativas al grado de integración del proceso productivo, su mecanización, el tipo de procesos que se emplean y el personal de esta área, determinan los siguientes renglones:

- Costos y gastos relativos a la transformación de las materias primas o a la prestación de los servicios.
- Inversiones en locales, instalaciones y equipo.
- Inversiones en investigación y desarrollo de productos y procesos.
- Créditos correspondientes a la adquisición de activos fijos para la producción.

Logística

Las decisiones relativas a: selección y negociación con proveedores de materiales, partes y servicios, programación de las entregas de productos comprados, lotes de fabricación y condiciones de pago determinan los siguientes renglones:

- Costos de materias primas, materiales y otros insumos.
- Inventarios de materias primas, materiales partes y producto terminado.
- Crédito de proveedores.

Personal

Aun cuando esta función incide de manera indirecta a través de las demás funciones sobre la estructura financiera y los resultados, directamente se encuentra relacionada con los siguientes aspectos:

- Nivel general de gastos por concepto de sueldos y prestaciones establecidas a través de la política de personal y de las negociaciones contractuales.
- Deudores diversos. Cuenta constituida en su mayor parte por créditos otorgados al propio personal de las empresas.
- Reservas. Qué es necesario crear para gratificaciones, jubilaciones y otra clase de pagos diferidos.

Servicios administrativos

La estructura general no identificable con funciones específicas, afecta los siguientes aspectos:

- Gastos generales.
- Inversiones en locales, instalaciones y equipos de oficina.
- Acreedores diversos, lo cual corresponde a pasivos contraídos con proveedores de artículos que no forman parte del proceso productivo.

Finanzas

La proporción de recursos de crédito y capital, los mecanismos de captación y manejo de dichos recursos, determina los siguientes conceptos:

- Gastos financieros.
- Cajas, bancos y valores.
- Créditos y capital.

En el cuadro siguiente, aparece una síntesis de los aspectos financieros y los renglones de resultados que se ven afectados por cada una de las funciones.

Incidencia de las funciones sobre la estructura financiera y los resultados.

Función	Recursos financieros		Resultados
	Origen	Empleo	
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipos de clientes. • Créditos colaterales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas por cobrar. - Locales y equipos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones. - Costos y gastos de venta. - Productos financieros.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos sobre equipos e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales, instalaciones, y equipos. - Investigación y desarrollo de productos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos y gastos de transformación.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos. • Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de materias primas, materiales y otros insumos.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deudores diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de gasto por sueldos y prestaciones.
Servicios administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Acreedores diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales, instalaciones y equipos de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos generales.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos diversos. • Capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidades (Tesorería) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos financieros.

7. Esquema matricial y submodelos

Al estudiar los organismos sociales y en particular las empresas se ha hecho evidente la necesidad de considerar por lo menos cuatro maneras de fragmentarlos en subsistemas..

a) Elementos:
 Sociales
 Técnicos
 Financieros

c) Areas de negocio:
 Unidades estratégicas
 Unidades operativas
 Productos y mercados

b) Campos:
 Estructura
 Estrategia
 Entorno
 Medio ambiente

d) Funciones
 Comercialización
 Producción
 Logística
 Personal
 Servicios
 Financiamiento

Resulta evidente que estos cuatro enfoques están íntimamente relacionados, ya que los aspectos socio-técnicos-financieros se encuentran en la estrategia, estructura y entorno, en cada área de negocio y en cada función.

A su vez, la estrategia, estructura y entorno se manifiestan en los aspectos sociales, técnicos y financieros, así como en cada área de negocios y en cada función.

Finalmente, cada área de negocio se realiza mediante funciones en las que se identifican la estrategia, la estructura y el entorno, en los tres aspectos, social, técnico y financiero.

Para analizar estos tipos de relaciones dentro de una unidad operativa, se requiere de una representación en tres dimensiones como la siguiente, en la cual se muestra la interrelación de los subsistemas definidos con tres criterios; clases de elementos, campos y funciones, lo que da un total de 54 áreas (3 x 3 x 6).

Sistema Unidad Operativa

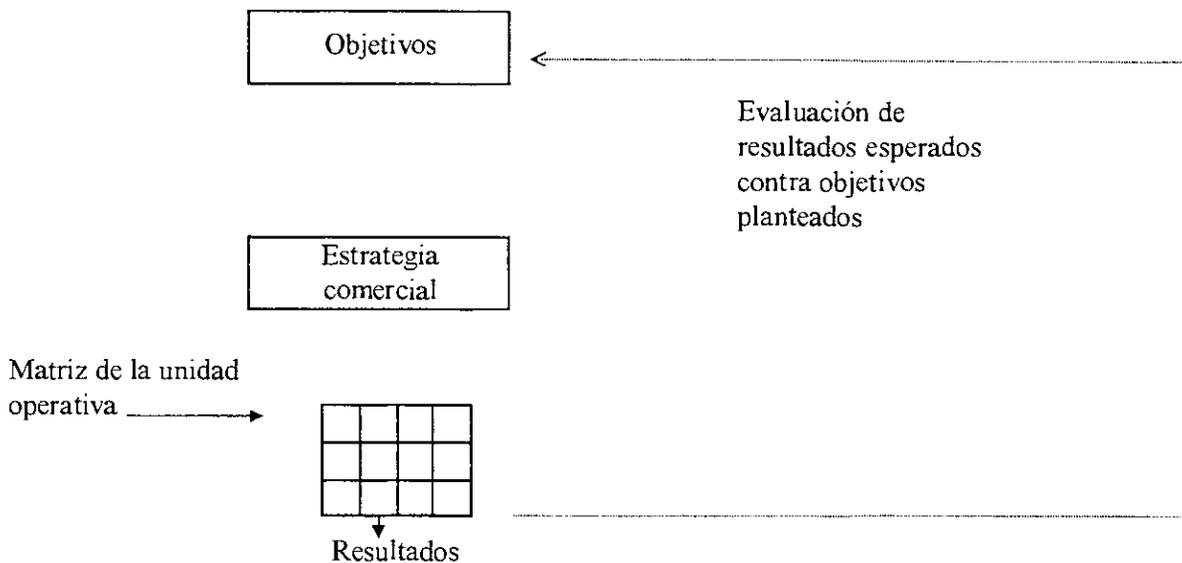
Entorno	Estrategia	Estructura
Socio sistema		
Tecno sistema		
Sistema	Económico	Financiero
Comercialización		
Producción		
Logística		
Personal		
Servicios Administrativos		
Finanzas		

Como se ha explicado anteriormente, existen relaciones entre los subsistemas social-técnico y financiero que se complementan para llevar a cabo las funciones de la empresa, las cuales son también interdependientes, así como los aspectos de entorno, estrategia y estructura.

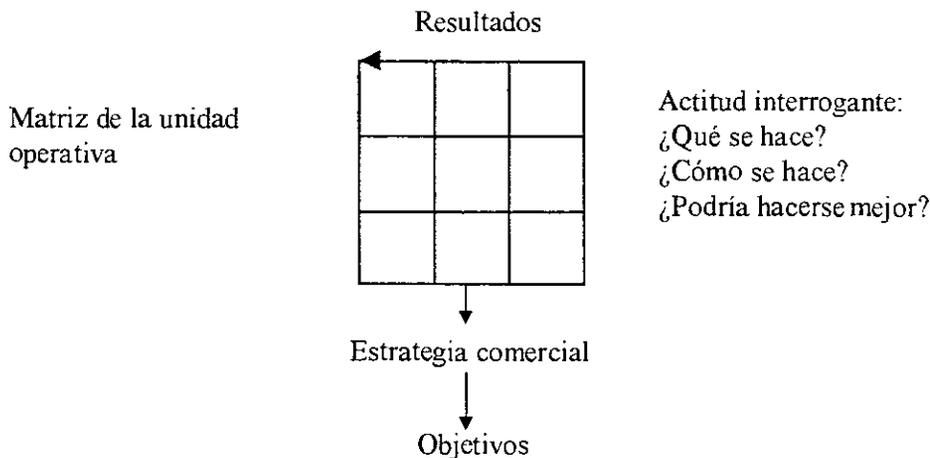
Por lo tanto, esta representación tridimensional no es simplemente una presentación ordenada de los elementos, campos y funciones que intervienen en la empresa, sino un verdadero modelo matricial de tres dimensiones, ya que cualquier cambio en alguno de los 54 "cubos" que lo constituyen afecta a los demás en mayor o menor grado.

Dado que en la matriz se incluyen tanto elementos cuantificables como no cuantificables, no es posible manejarla en forma matemática, sin embargo, constituye una herramienta sumamente valiosa para ordenar y sistematizar el trabajo del directivo o administrador, específicamente en lo siguiente:

- a) Evaluación de un plan de acción o nuevo negocio, a partir de una estrategia comercial (productos y mercados) determinada y ciertas hipótesis de trabajo.



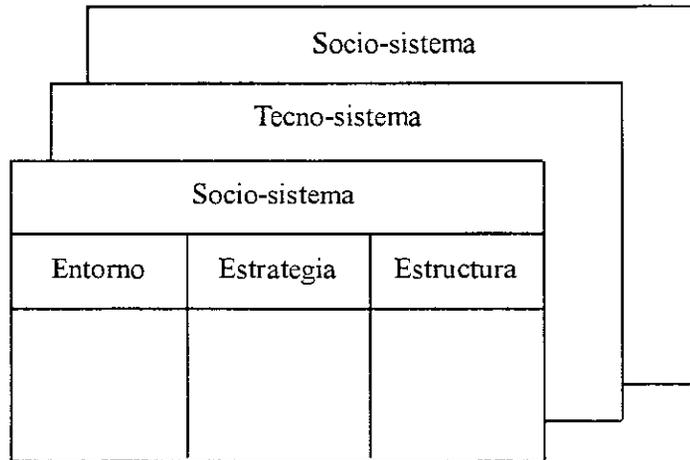
- b) Evaluación del desempeño de una empresa u organismo a partir de los resultados obtenidos, aplicando en forma sistemática la *actitud interrogante* y la imaginación creativa, basada en la experiencia de quien o quienes la realizan.



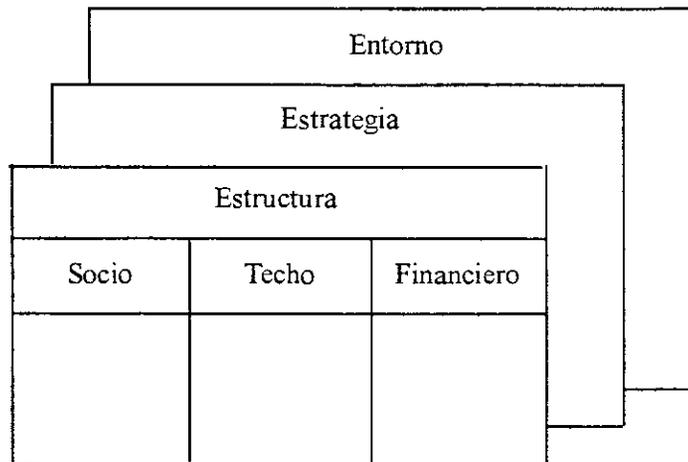
c) Control sistemático de los aspectos críticos de la unidad operativa y de sus relaciones intrínsecas.

Para fines prácticos, y dada la dificultad que plantea el manejo de la matriz en tres dimensiones, se propone el empleo de submatrices en dos dimensiones como las siguientes:

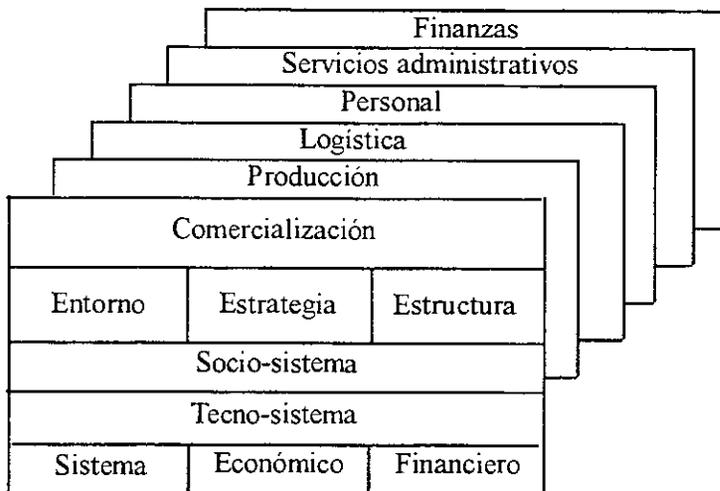
Tres subsistemas por campo de análisis:



Tres subsistemas por campo de análisis.



Seis subsistemas correspondientes a las funciones:



Para fines prácticos el conjunto puede representarse mediante la siguiente rejilla o matriz simplificada:

Funciones	Entorno	Estrategia	Estructura			Resultados
			Social	Técnica	Financiera	
Comercialización						
Producción						
Logística						
Personal						
Servicios a finanzas						

Este formato permite anotar los aspectos más relevantes del análisis realizado.

Ejercicio.

Elabore las siguientes submatrices anotando en cada casillero, los conceptos que es necesario considerar:

- **Socio-sistema**
- **Estructura**
- **Entorno**
- **Producción**
- **Logística**
- **Finanzas**

Como complemento indispensable de la matriz, se propone el empleo de dos clases de submodelos:

- **Modelos por tipo de elemento**
- **Modelos por función**

A continuación se describe brevemente cada uno de los modelos básicos propuestos, sin pretender que esta lista sea exhaustiva, ya que existen infinidad de ellos e inevitablemente cada analista o directivo en su ejercicio profesional deberá desarrollar nuevos modelos, de acuerdo con la naturaleza de los problemas que se le planteen.

7.1 Modelo económico financiero

Hay dos modelos fundamentales para el análisis financiero de la empresa: el modelo económico o de resultados y el modelo financiero. Conjuntamente constituyen el modelo económico financiero de la empresa.

El modelo económico y el financiero se construyen clasificando los conceptos que componen el estado de pérdidas y ganancias y el balance en: variables y fijos. Los primeros varían en razón directa de la venta, mientras que los segundos permanecen constantes para distintos volúmenes de venta, dentro de los límites que permiten la organización y los medios productivos con que cuenta la empresa.

- a) **El modelo económico o de resultados** es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias. Muestra el comportamiento de los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.
- b) **El modelo financiero** muestra el volumen de recursos necesarios para realizar una venta determinada y la capacidad financiera de ventas para un capital de operación dado.
- c) **Modelo económico financiero.** Entre el modelo económico y el financiero, existe una fuerte independencia, como la que existe entre el balance y el estado de pérdidas y ganancias, ya que la disponibilidad de recursos limita las posibilidades de venta de la empresa y esto a su vez, determina la generación de utilidades y la disponibilidad de recursos.

El modelo económico-financiero permite analizar la rentabilidad anual de la empresa al variar los volúmenes de ventas, costos, precios, inventarios, plazos de créditos a clientes, etc., así como evaluar diversas alternativas de acción desde ambos puntos de vista, el económico y el financiero, para tomar las decisiones más acertadas.

- d) **El modelo de contribución marginal.** Muestra la rentabilidad de cada producto o mercado, lo que permite la evaluación de la estrategia comercial de la empresa.

Es importante recordar que cada una de las funciones y cada uno de los aspectos de estructura, estrategia, entorno y medio ambiente, están contemplados y afectan los modelos económico-financiero.

7.2 Modelo técnico

Representa la capacidad física de la empresa para adquirir, transformar y vender productos y servicios.

Las técnicas comúnmente empleadas para estos fines son los diagramas de proceso y diagramas de flujo que permiten apreciar en forma clara la secuencia de operaciones, tiempos unitarios de producción, materiales empleados, transportes, almacenajes y recorrido físico en una planta.

Un modelo técnico determinado por sus procesos, equipos y plan de distribución, configura el modelo económico-financiero teórico de la empresa en lo que respecta a su capacidad de ventas, gastos fijos, costos variables e inversiones en activos fijos, por lo que este modelo permite evaluar alternativas técnicas.

7.3 Modelos funcionales

Además de lo anterior, existen modelos y técnicas específicas para racionalizar y optimizar decisiones concernientes a cada una de las funciones básicas.

Modelos organizacionales básicos

Modelo	Empleo
Matriz de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cuellos de botella. - Areas de oportunidad. - Prioridades de acción.
Modelo económico	<ul style="list-style-type: none"> - Punto de equilibrio. - Eficiencia de la estructura. - Funciones y recursos limitantes.
Modelo financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad financiera de venta. - Autonomía. - Solvencia.
Modelo de contribución marginal	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad y contribución al margen de productos y mercados.
Modelo técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad productiva. - costo y tiempo de transformación.
Modelo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidad y eficiencia de la organización.

Modelos organizacionales. El instrumento más empleado para describir una organización, es el organigrama, el cual define áreas de responsabilidad y relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos.

Se trata de un instrumento limitado a los aspectos formales, por lo que se han desarrollado instrumentos adicionales como los sociogramas, los diagramas de análisis transaccional y otras técnicas que muestran y explican las relaciones de afinidad y conflicto entre las personas y los grupos; pero en este campo no se ha llegado a perfeccionar una técnica de representación equivalente a los empleados para analizar el aspecto económico, financiero y el técnico.

8. Indicadores del desempeño de la empresa

El desempeño de las empresas y organismos de servicio solamente puede evaluarse en términos de los objetivos que persigue.

Toda empresa u organismo debe satisfacer determinados objetivos, que llamamos básicos y que corresponden al nivel de desempeño mínimo requerido para que el organismo sobreviva y se desarrolle. Más allá de los objetivos básicos, pueden expresarse lo que llamamos objetivos estratégicos que son aquéllos que expresan las expectativas de la dirección, matizando y superando los objetivos básicos del organismo con base en la experiencia y en los trabajos de planeación estratégica que deben fundamentarlos.

En ambos casos, existen cuatro clases de objetivos: el objetivo primario, los objetivos técnicos, los objetivos sociales y los objetivos financieros.

a) Objetivos primarios

El objetivo primario expresa en forma conceptual la función que el organismo realiza para la sociedad de la que forma parte. Esta función puede ser de naturaleza muy diferente, como por ejemplo: proporcionar alimentación, transporte, información, casa, vestido y aún imponderables difíciles de expresar.

Desde un punto de vista cuantitativo, el cumplimiento del objetivo primario podría asociarse al volumen de las operaciones que realiza el organismo: número e usuarios que asisten a una biblioteca, toneladas de acero vendidas por una fundición, número de días automóvil arrendado por una empresa especializada en el arrendamiento de vehículos, etc. Sin embargo, desde un punto de vista cualitativo, sería necesario investigar directamente a los usuarios para evaluar la forma como el producto o servicio esta satisfaciendo sus deseos.

El grado en que se alcanza el objetivo primario depende directamente de la forma en que la organización ha podido lograr sus objetivos técnico, social y financiero que son en sí, medios para alcanzar el objetivo primario.

b) Objetivos técnicos

Los objetivos técnicos expresan los propósitos en relación con su capacidad para generar productos y servicios de las características requeridas, en el momento y lugar en que el cliente los necesita y al precio que esté dispuesto a pagar.

Para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos técnicos, existen diversos elementos de juicio que permitan evaluar la capacidad de producción de la empresa en relación a la demanda del mercado y la proporción de ese mercado que se pretende cubrir. También se pueden establecer sistemas estadísticos de información que permitan conocer la efectividad y oportunidad de las entregas, el nivel de calidad de los productos y servicios vendidos, la productividad de las operaciones de fabricación, etc.

Todos estos indicadores nos permitirán apreciar hasta qué punto la organización ha logrado equiparse con la tecnología, la maquinaria, el equipo y el personal adecuado para desempeñar la función que caracteriza su objetivo primario.

c) Objetivos sociales

El objetivo social expresa la necesidad de alcanzar un determinado nivel de madurez profesional, el deseo de colaboración para llevar a cabo la tarea y la satisfacción que en su trabajo encuentran cada una de las personas que forman parte de la organización, de manera que ésta opere en forma efectiva y eficiente.

Aún cuando es difícil evaluar en términos cuantitativos el grado de desempeño humano de la organización, existen numerosos indicadores del comportamiento del personal en la organización como son las actitudes cotidianas hacia sus compañeros y hacia los clientes, los índices de ausentismo, accidentes, rotación anual, conflictos laborales y la productividad en el trabajo. Lo anterior permite evaluar su dedicación al trabajo, su identificación con el organismo y su capacidad profesional.

d) Objetivos financieros

Como se ha indicado éstos expresan por una parte, la relación entre ingresos y egresos que determina la utilidad o pérdida.

Por otra parte, la relación entre lo que se tiene como capital propio y lo que se debe como pasivo, indica el grado de autonomía y la capacidad de la empresa u organismo para funcionar en condiciones normales, cumpliendo oportunamente con los compromisos que contrae.

A pesar de que los objetivos financieros no deben ser el principal motivo ni la razón de ser de los organismos y empresas, en cierta forma son el indicador más claro y más fácilmente cuantificable de su desempeño en general, ya que en ellos se reflejan tanto las realizaciones como las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos primarios, técnicos y sociales.

El indicador por excelencia del desempeño de la empresa es el índice de rentabilidad, que relaciona las utilidades con los recursos invertidos, ya que en él se involucra tanto el aspecto propiamente económico de generación de beneficios como el financiero de empleo de recursos.

A continuación se muestra el cuadro completo con la finalidad de poder interpretar fácilmente el concepto por evaluar. También se anexa la *rejilla* vacía con la intención de que en ese cuadro se anote lo que se observa en el momento de evaluar.

Finalmente, una vez llena la *rejilla* distinga las *causas* de los *efectos* a fin de que la suma de *causas* constituyan el programa de trabajo con prioridades para satisfacer la problemática encontrada.

**MODELO DE LA EMPRESA
GUÍA DE ANÁLISIS**

FUNCIÓN	ENTORNO	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA		MODELO		
			CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	MEDIOS FÍSICOS	FINANCIERO		ECONÓMICO
					ORIGEN	EMPLEO	RESULTADOS
Dirección (General)	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas. • Consejo de Administración. • Situación económica, ecológica y social del medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con accionistas. • Especialización. • Diversificación. • Innovación. • Crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y control gerencial. • Liderazgo. • Políticas de investigación y desarrollo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de la inversión. • Autonomía financiera. • Riesgo. 		
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes. • Distribuidores. • Comisionistas. • Clientes. • Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Distribución. • Publicidad y promoción. • Condiciones de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia. • Tramitación de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Locales de venta. • Equipos de distribución. • Instrumentos de publicidad y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipos de clientes. • Créditos colaterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por cobrar. • Locales y equipos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad comercial. • Costos y gastos de venta. • Productos financieros.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de tecnología, equipos y servicios, maquiladores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos. • Equipos. • Capacidades. • Calidad. • Integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento. • Ingeniería de diseño de producto. • Ingeniería especializada en proceso y equipos. • Ingeniería industrial. • Ingeniería de planta. • Control de calidad. • Seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios, instalaciones y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos sobre equipos e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Locales, instalaciones y equipos. • Investigación y desarrollo de productos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos y gastos de transformación. • Rechazos y reclamaciones.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras. • Programación de la producción e inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras. • Planeación y control de la producción. • Inventarios. • Investigación de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y almacén. • Equipo de manejo de materiales. • Equipos de programación y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y otros insumos.
Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno. • Auditores. • Servicios diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de datos. • Legal y fiscal. • Servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. • Sistemas. • Legal y fiscal. • Servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de procedimiento de datos y de servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreedores diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Locales, instalaciones y equipos de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos generales.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de dinero y capitales; bancos, financieras, bolsa de valores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y control financiero. • Financiamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> • Créditos directos. • Capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidades (Tesorería). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos financieros.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos - mercado de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Contratación. • Sueldos y prestaciones. • Capacitación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Selección. • Administración de sueldos. • Programa de desarrollo. • Prestaciones sociales y programas de integración. 		<ul style="list-style-type: none"> • Reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deudores diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos al personal.

**MODELO DE LA EMPRESA
GUÍA DE ANÁLISIS**

FUNCIÓN	ENTORNO	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA		MODELO		
			CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	MEDIOS FÍSICOS	FINANCIERO		ECONÓMICO
					ORIGEN	EMPLEO	RESULTADOS
Dirección (General)							
Comercialización							
Producción							
Logística							
Servicios Administrativos							
Financiamiento							
Personal							



Ejercicios y actividades de evaluación

Cuarta actividad

A. Conteste el siguiente cuestionario.

1. ¿Por qué es tan importante la evaluación estratégica para la organización?
2. ¿En qué condiciones no se requieren medidas correctivas en el proceso de evaluación de estrategias?
3. ¿Por qué la evaluación de estrategias permite a una organización asumir una posición proactiva y no reactiva?
4. Explique qué es una estrategia comercial y si es posible aplicarla a organismos sociales.
5. ¿Qué diferencia existe entre objetivos primarios y técnicos?

B. De acuerdo con el contenido de las lecturas de este módulo desarrolle un proyecto general de sistema de evaluación que corresponda al plan estratégico diseñado en la tercera actividad.

CURSO A DISTANCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL

**HOJA DE IDENTIFICACIÓN PARA ENVÍO
DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

DE:

NOMBRE:		FECHA:	
INSTITUCIÓN:			
PAÍS:		LOCALIDAD	
Fax:		Correo electrónico:	

PARA: FAX: 5668 0094 / 55950644

COORDINADORES: Lic. Antonio Pérez Gómez / Lic. Martín Gómez Silva
PROFESOR-TUTOR:

Puede fotocopiar esta forma y emplearla para enviar cada una de las actividades de evaluación.

A C T I V I D A D E S	FECHA DE ENVÍO	Número de hojas que anexa
Primera actividad.		
Segunda actividad.		
Tercera actividad.		
Cuarta actividad.		

Directorio

GENARO BORREGO ESTRADA
Presidente de la CISS y de la Junta Directiva del CIESS

MARÍA ELVIRA CONTRERAS SAUCEDO
Secretaria General de la CISS

LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

GUILLERMO FAJARDO ORTIZ
Coordinador Académico del CIESS

ACT. FERNANDO ARGÜELLES TEJEDA
Jefe de la Unidad de Tecnología Educativa del CIESS

JUAN JOSÉ ZERMEÑO CÓRDOVA
Jefe del Area de Comunicación del CIESS

ANTONIO PÉREZ GÓMEZ MARTÍN GÓMEZ SILVA
Coordinadores del Curso

Diseño de portada: Oscar Victorica

Diseño de interiores y formación: Noemí de la Cerda Rodriguez