



LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO
ELEMENTO DE DESARROLLO
CORPORATIVO

Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ENRIQUE TORRES ZOLOZABAL
DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. LEOPOLDO MONROY KIEL

MEXICO, D.F.

1984



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	3
SELECCION DEL TEMA.	3
OBJETIVO.	3
HIPOTESIS.	4
PLAN DE TRABAJO.	4
CAPITULO II. ORIGENES DE LA EMPRESA Y LA ADMINIS- TRACION.	8
GREMIOS.	8
REVOLUCION INDUSTRIAL.	10
ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	13
CAPITULO III. PLANEACION ESTRATEGICA.	24
LA PLANEACION.	24
. NATURALEZA.	24
. IMPORTANCIA.	25
. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN.	26
. AMBITO DE LA PLANEACION.	29
SURGIMIENTO DE LA PLANEACION ESTRA- TEGICA.	32
. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA	33
. OBJETIVO PRIMORDIAL.	35

. LIMITACIONES.	36
PREMISAS PARA UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA.	39
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.	44
. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.	44
. FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS	46
. IMPLANTACION Y EJECUCION DE LA - PLANEACION ESTRATEGICA.	61
SISTEMAS DE CONTROL.	65
. DEFINICION DE CONTROL.	65
. LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.	67
. ELEMENTOS DEL CONTROL.	70
. HERRAMIENTAS DEL CONTROL.	71
EVALUACION DEL SISTEMA DE PLANEACION	73
 CAPITULO IV. DESARROLLO CORPORATIVO.	 78
SURGIMIENTO DE LA CONCENTRACION EM- PRESARIAL.	78
FORMAS DE CONCENTRACION EMPRESARIAL.	79
FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO CORPORA- TIVO.	84
TIPOS DE DESARROLLO CORPORATIVO.	89
FORMAS PARA EL DESARROLLO CORPORATI- VO.	96
 CONCLUSIONES.	 101
 BIBLIOGRAFIA.	 108

INTRODUCCION

Desde los tiempos ancestrales, el individuo ha utilizado la planeación en forma intuitiva, empírica y en algunos casos bajo un método.

Un ejemplo de lo anterior son las guerras, en las que se estudiaban los pasos o actos a realizar antes de ejecutar una acción, se investigaba al enemigo e implantaban estrategias o tácticas que apoyaran el éxito.

El hombre en su evolución social, económica y política siempre ha tratado de asegurar su futuro, es por medio de la planeación que actualmente los empresarios tratan de asegurar el futuro de sus empresas.

Con la evolución y desarrollo de la sociedad y las ciencias, las organizaciones se desenvuelven en un mercado hostil y de incertidumbre, así mismo la experiencia ha demostrado que las empresas están en constantes cambios que pueden ser a su favor o no.

Es por medio de la planeación estratégica que las compañías tratan de aprovechar esos cambios, y es a través de ésta, que pueden las empresas delinear un futuro deseado, elaborando un modelo general de actuación que oriente los esfuerzos, y defina el curso que se ha fijado la organización; con un paso firme y bien estructurado se puede sobrevivir y luchar en un mercado hostil y sobre todo lograr el desarrollo en forma integral, eficiente y rentable.

En el presente trabajo se expone como las organizaciones pueden diseñar e implementar un sistema de planeación

estratégica, y cómo se puede lograr el desarrollo corporativo.

CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

SELECCION DEL TEMA

La inquietud de tocar este tema surgió por el deseo de conocer y comprender como las empresas a través de la planeación estratégica logran parte de su éxito, y que el éxito, no era por azar sino por todo un proceso sistemático, en el cual los administradores están involucrados.

Por lo anterior se consideró que un tema de este tipo podrá ser de mucha utilidad para todos los que estudiamos el campo de la administración, y sobre todo porque no hay mucho escrito sobre el desarrollo e implantación de un proceso de planeación estratégica.

OBJETIVO

Exponer y comprender lo que es la planeación estratégica, así como el conocer la forma en la que se lleva a cabo el proceso y como ésta apoya a que se logre el desarrollo empresarial.

Para lograr el objetivo se desarrollaron una serie de capítulos que exponen en forma secuencial el origen de la administración, ¿qué es la planeación? ¿cómo surge la planeación estratégica?, los elementos para el diseño de un sistema de planeación estratégica, el proceso, y lo que es el desarrollo corporativo y como interviene en éste la planeación estratégica.

HIPOTESIS

A través del proceso de planeación estratégica las empresas pueden lograr sus objetivos y su desarrollo en forma ordenada, eficiente y rentable.

PLAN DE TRABAJO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION

1a. Fase, Investigación preliminar

- 1. Selección del tema*
- 2. Importancia del tema*
- 3. Ubicación del tema*
- 4. Objetivo*
- 5. Hipótesis*

2a. Fase Integración de las fuentes de información.

- 1. Selección de bibliotecas*
- 2. Selección de bibliografía*
- 3. Recopilación de la información*
- 4. Revisión de fichas bibliográficas y de trabajo*
- 5. Clasificación de fichas de trabajo.*

2.1. SubFase, Elaboración índice general

- 1. Elaboración de los capítulos*
- 2. Revisión y análisis de la información*
- 3. Correcciones*
- 4. Comentarios y conclusiones entre los integrantes sobre los temas tratados*
- 5. Revisión por el asesor*
- 6. Correcciones o modificaciones*

3a. Fase. Establecer el índice en forma detallada

- 1. Revisar los objetivos propuestos y los alcances establecidos en cada capítulo.*
- 2. Realizar correcciones*
- 3. Redactar la metodología de la investigación, conclusiones, introducción, bibliografía.*
- 4. Armar todo el trabajo*
- 5. Presentar al asesor*
- 6. Modificar y corregir*

4a. Fase. Mecanografía e impresión del trabajo

OBJETIVOS Y ALCANCES DE CADA CAPITULO

CAPITULO II

Objetivo: Tratar en forma breve las transformaciones que han tenido las empresas desde sus orígenes, tocando en términos generales el origen de la administración:

Alcances: Partir de la época de los gremios y tocar los aspectos históricos más relevantes de la evolución de la empresa y la administración.

CAPITULO III

Objetivo: En forma general tocar los puntos básicos de la planeación, dando una pequeña introducción del surgimiento de la planeación estratégica. En seguida presentar en forma secuencial los pasos para desarrollar e implantar un sistema de planeación, así como mostrar cada uno de los elementos del proceso de planeación estratégica.

Alcances: Exponer los factores y elementos que son indispensables para el sistema de planeación, explicando en forma clara y concisa su contenido e importancia dentro del proceso.

CAPITULO IV

Objetivo: Desarrollar los orígenes, formas y tipos de desarrollo corporativo, así como la forma en la que interviene la planeación estratégica.

Alcances: Estructurar en forma ordenada, y sencilla los conceptos y elementos del desarrollo corporativo mencionando como interviene la planeación en éste.

CAPITULO II. ORIGENES DE LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACION

En este capítulo trataré en forma breve el origen de la Administración así como la transformación que han tenido las empresas, desde su origen, tocando los aspectos históricos más relevantes.

GREMIOS

La administración, ha existido desde que los individuos tuvieron la necesidad de unirse y organizarse para lograr un objetivo en común, pudiendo ser la subsistencia, el intercambio, las guerras, la formación de grupos religiosos, políticos, militares y/o cualquier otro propósito que el hombre o grupo de estos se hallan fijado.

La empresa surge a partir del nacimiento del sistema capitalista, en el cual, esta se desarrolla perfecciona y llega a regir la vida económica.

Para efectos de este estudio se tomara como punto de partida, la época en que surgieron y se desarrollaron los gremios, ya que a partir de esta época se presentan actos administrativos y económico-sociales, que permitieron que se gestara el origen de la empresa, entendida como; "la unidad económico-social que produce bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de un mercado"; está compuesta de los siguientes elementos esenciales: materia prima, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, en otras palabras capital, mano de obra y materiales.

La época de los gremios a fines de la edad media, en la que a consecuencia de la competencia, y para proteger los artesanos sus intereses y subsistencia, formaron grupos cerrados que se encontraban reglamentados según la profesión, formando monopolios que controlaban el proceso de fabricación, el tipo de materia prima, la cantidad a producir, fijaban los precios de venta, imponían un estricto control de calidad expulsando a los agremiados que no cumplieran con los estatutos. Este tipo de grupos aparecieron en la vida urbana que empezaba a florecer en Europa.

Su importancia histórica radica, en que se establece la relación patrón-trabajador, en donde se tenía bien definida la estructura jerárquica (maestro - oficial - aprendiz) en la que existía una marcada diferencia de trabajo y sueldo.

Los maestros propietarios del taller, de la materia prima y de la herramienta, eran los únicos que disfrutaban los derechos en cambio los oficiales trabajaban a sueldo, y para ascender a maestro, requerían hacer una obra maestra y en algunos casos toda la vida se quedaban en el mismo nivel. Los aprendices no cobraban sueldo y en el momento que demostraban aptitudes se les ascendía a oficiales.

Llegó un momento en que los gremios dificultaron el desarrollo de la comercialización, producción, división del mercado y esto se debió por su excesivo control e ingerencia en el mercado; fueron los burgueses que suministraban la materia prima los que encontraron los medios para escapar al control gremial.

Al depender los gremios de un empresario que suministraba la materia prima y vendiera el producto terminado, aparece la manufactura como nuevo tipo de empresa, llamada "manufac-

tura dispersa" ya que se trabajaba en domicilios particulares, en los que se producía el producto. Poco después el empresario era dueño de la materia prima, herramientas e instalaciones, montando así un gran taller en el que trabajaban obreros asalariados, a esta forma de trabajo se le llamó "manufactura centralizada", que llegó a ser el incipiente paso para que se diera en poco tiempo la industria y con esta el surgimiento de un nuevo orden social "EL CAPITALISMO", el cual alcanzó su desenvolvimiento y crecimiento en la revolución industrial.

REVOLUCION INDUSTRIAL

Surge por el año de 1780 y se manifiesta fuertemente en Inglaterra, porque en este país se dieron la mayoría de las condiciones, económicas, sociales, políticas, ideológicas y científicas para este cambio.

Se le denominó Revolución Industrial, a la serie de transformaciones de los sistemas de producción artesanal, a los cambios económicos políticos, sociales e ideológicos que sufrió la sociedad.

En esta época se le dió a la ciencia un enfoque más práctico, lo que permitió la creación de maquinarias, nuevas herramientas de trabajo; empezó a proliferar en el hombre la idea de que las ganancias y la utilidad era una meta a alcanzar.

Es entonces, que con los cambios en los modos de producción, la creación de maquinarias, la nueva concepción del trabajo y los profundos cambios en la mentalidad del hombre dieron como resultado el sistema capitalista.

El desarrollo y perfeccionamiento de la maquinaria,

el crecimiento de la industria textil, el nacimiento de nuevos medios de comunicación y transporte así como la creación de grandes centros de trabajo llamados fábricas, desplazaron a los talleres domésticos, aquellos que no estaban en condiciones financieras o técnicas para competir, fueron obligados a trabajar con los fuertes o quebraban.

Con la concentración y fusión de talleres pequeños, se fueron formando grandes núcleos de trabajadores que operaban juntos en las fábricas, las cuales no tardaron mucho tiempo en proliferar por toda Europa.

La sustitución de la fuerza animal así como la transferencia de la habilidad artesanal por la máquina que producía con mayor rapidéz, calidad, cantidad y aún bajo costo, apoyó al crecimiento económico, y a la acumulación de capital.

Asimismo, se dió con mas fuerza la competencia de los precios y por los mercados; en forma paralela, la gente del campo emigró a las ciudades para trabajar en las fábricas, las que crecían aceleradamente en forma desordenada improvisada y totalmente empírica. Respondían a una problemática empresarial, social, y tecnológica sin el cabul conocimiento de su papel en el contexto social, económico, político y humano.

En el seno del nuevo sistema "el capitalismo", surge una nueva clase social, el proletario.

En este periodo, el Capitalismo llega a ser el régimen político, económico y social predominante de toda Europa. El desarrollo económico, la filosofía de la libre empresa y el perfeccionamiento en las ciencias y la tecnología, son los principales elementos para el nacimiento de nuevas formas de organización Capitalista.

Las empresas van adquiriendo más poder, se da una creciente acumulación y centralización de capital modificando las relaciones de propiedad, desaparece el capital comercial, dando origen a la sociedad por acciones, la cual permite que el capital sea móvil y divisible, inyectando con esto fuerza y poder a las empresas, a los bancos y al Gobierno. Lo que permitió el surgimiento del capitalismo financiero.

Los empresarios de esta época que tenían que enfrentarse a los problemas empresariales, se ven en la necesidad de improvisar diversos conceptos administrativos, que les permitiera por el momento resolver o controlar sus problemas, o satisfacer las crecientes necesidades que se presentarían.

Definitivamente atravesaron por etapas críticas, resolvían sus problemas en forma empírica, improvisada y causando con sus decisiones muchos problemas o daños, problemas superados tal vez por la visión, espíritu emprendedor, y audacia de algunos hombres sin ser especialistas que supieron conjugar la oportunidad, sus cualidades, su tiempo, talento y dinero.

La revolución Industrial, fue el medio que apoyó al cambio, de un orden feudal a un Sistema Capitalista creador de las empresas.

Entendida ésta como la entidad socioeconómica productiva o de servicios, constituida por aspectos legales, que está integrada por recursos humanos, materiales, financieros y por sistemas; que utiliza a la administración para el logro de sus objetivos, dando satisfactores a las necesidades humanas.

ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La génesis del pensamiento administrativo, se presenta con los grandes cambios que sufren las empresas y la sociedad en la Revolución Industrial.

El crecimiento acelerado que éstas tuvieron, y los problemas que se presentaban, combinado esto con la búsqueda de los empresarios en incrementar la producción, aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones, así como el obtener mayores utilidades y rendimientos de los recursos, ocasionaron que algunos hombres o empresarios buscaran crear Leyes científicas que apoyaran a resolver los problemas que se tenían.

Fue entonces que a principios de este siglo, diversos hombres con un sentido científico, realizaron investigaciones sobre la problemática que presentaban las organizaciones.

Es el caso del Sr. Adam Smith, (1723-1790), que nos muestra en el libro "Las riquezas de las naciones" el estudio de tiempos y movimientos, el principio de la división del trabajo, de la especialización y la importancia de la planeación y las funciones de un buen administrador.

El Sr. James Mill, (1773-1886), quien en su libro "Elementos de Economía Política", muestra algunas formas para obtener un incremento en la producción industrial a través del estudio de tiempos y movimientos.

El Sr. Henry Robinson Towne, (1844-1924), señaló que la administración debía ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, sus revistas, asociaciones, etc., publicó diversas obras referentes a la administración entre ellas se encuentran; "El ingeniero como Economista" de 1886,

"El reparto de las ganancias" del año 1896 y la "Evaluación de la Administración" publicado en 1921.

Uno de los investigadores más destacados de esa época que efectuó grandes aportaciones a la administración, fue el Sr. Frederick W. Taylor, (1856-1915), quien buscaba aumentar la eficiencia a través de la racionalización del trabajo.

Efectuó estudios sistemáticos del trabajo humano, por medio de la técnica de tiempos y movimientos, propuso mejores métodos para organizar las labores, considerando los elementos esenciales para poder realizarlos, así mismo propuso unos principios y fundamentos para la administración.

Principios Administrativos:

- 1.- Tiempos y movimientos del trabajo.
- 2.- Selección de trabajadores.
- 3.- Colaboración en la administración.
- 4.- Responsabilidad compartida.

Fundamentos de la Administración:

- 1.- Estudio de tiempos.
- 2.- Supervisión funcional.
- 3.- Establecimiento de un departamento de planeación.
- 4.- Principios de excepción, implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
- 5.- El uso de instrumentos para ahorrar tiempo.
- 6.- Tarjetas de instrucción para los empleados.
- 7.- Incentivos por trabajos exitosos o excelentes.
- 8.- Estandarización en los instrumentos de trabajo.
- 9.- Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.

10. *Sistemas de rutas de producción.*

11. *Sistemas de costos. (1)*

Frederick W. Taylor gracias a sus aportaciones técnicas, "creo una tecnología administrativa", que en su época fue adoptada por muchas empresas en el mundo.

Se le ha clasificado como el padre del movimiento científico por sus aportaciones, sus conceptos autócratas y de eficiencia.

Otro de los grandes del pensamiento administrativo fue: el Sr. Henry Laurence Gantt, (1861-1919), quien aportó la muy conocida Gráfica de Gantt o de Balance Diario, así como por su sistema de bonificaciones por tareas, enfatizó en el adiestramiento del empleado, como también en la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

El Sr. Franck Buncker Gilbert, (1861-1919), realizó estudios sobre la economía de los movimientos humanos, sobre la fatiga del trabajador y la adaptación del hombre a la máquina e inversamente.

Estos estudios y muchos otros formaron una corriente que tenía como principal objetivo "aumentar la productividad mediante la eficiencia en el nivel operativo" (2), y se llamo "Escuela de Administración Científica".

(1) *L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez, "Fundamentos de la Administración" S.U.A, F.C.A, U.N.A.M., Nueva Editorial Internacional.*

(2) *Idalberto Chavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración" Edit. Mac. Graw Hill.*

La más importante de las corrientes que estudiaron la administración fue, la "Anatomista y Fisiologista de la Organización", la cual estaba compuesta por dirigentes de empresas, y su principal objetivo era el de aumentar la eficiencia de la empresa.

El más importante y reconocido investigador de la administración científica de esta corriente fue: el Sr. Henry Fayol (1863-1947), al cual se le ha denominado el padre de la administración, ya que sus aportaciones han sido básicas para conformar y desarrollar la administración. El buscaba aumentar la eficiencia a través de su organización y bajo la aplicación de principios generales de administración.

Este investigador visualizó que todas las empresas sin tomar en cuenta su tamaño, cuentan con áreas funcionales tales como:

La Técnica, Comercial, Financiera, Contable, de Seguridad y las Administrativas.

De estas áreas a la que mayor importancia dió, fué a la administrativa, ya que ésta, coordina y ordena a las demás.

Por otra parte determinó cinco grandes fases a las que llama PROCESO ADMINISTRATIVO, con el cual se puede realizar en forma sistemática y ordenada el acto de administrar, estas son:

1. PREVISION (Planeación) El cual se entiende como el acto de examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y trazar el programa de acción.

2. ORGANIZACION *"Constituir el doble de organismos material y social de la empresa". (3)*
3. DIRECCION *Es guiar y orientar al personal tratando de hacer que funcionen los planes y la organización.*
4. COORDINACION *Es la acción de unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.*
5. CONTROL *Es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes impartidas.*

Destaca que la función administrativa no sólo se presenta en la alta dirección, sino que se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales y a medida que se asciende en los niveles jerárquicos aumenta la función administrativa y disminuye la capacidad técnica.

Henry Fayol, determina un perfil de cualidades y conocimientos que se deben tener para ejercer cada función, también propuso la enseñanza organizada y sistemática de la administración en instituciones de nivel superior.

Distinguió en forma clara y precisa la diferencia entre administración y organización aclarando que la organización es estática y limitada, que exclusivamente influye en establecer la estructura, en cambio define a la administración como un conjunto de procesos involucrados y unificados, que

(3) *Henry Fayol, Administración Industrial y General Edit. Herrero Hnos Mex., Introducción a la Teoría General de la Administración.*

tienen actividades tales como, la de planear, organizar, - dirigir y controlar.

Por otra parte visualizó la universalidad de la administración, señalando que es una actividad común a los hombres, las organizaciones, los gobiernos y los negocios.

Propuso los principios que permitirán el buen funcionamiento de la actividad administrativa, los cuales se mencionan a continuación:

1. División del trabajo - Es el principio de la especialización, el cual se puede dar en cualquier tipo de trabajo.

2. Autoridad y Responsabilidad - Para Fayol, estos conceptos están relacionados, porque la responsabilidad surge de la autoridad y las dos deben estar bien equilibradas.

3. Disciplina - El respeto, la obediencia que debe existir.

4. Unidad de dirección - El conjunto de actividades o problemas que tienen el mismo objetivo, deben tener un solo jefe y estar en un mismo nivel.

5. Subordinación del interés individual al interés del grupo - Los intereses del grupo, deben prevalecer, ante el interés, egoísta, ambicioso, e ignorante del individuo.

6. Remuneración al personal - Fayol en este punto hace énfasis, en que se debe remunerar en forma justa y equitativa tanto para el empleado como para el empleador.

7. *Centralización* - Es el desentralizar o concentrar la autoridad, como el de delegar las funciones a sus subordinados según el caso y las necesidades.

8. *Jerarquía* - Llamada también cadena de mando, en donde los niveles de comunicación y autoridad deben respetarse para evitar conflictos.

9. *Orden* - Lo establece partiendo de que debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en un lugar, dividiendo este principio en dos, orden social, y orden material.

10. *Equidad* - El trato con los trabajadores debe ser justo, ser bondadoso, y no rígido e insensato.

11. *Estabilidad al personal* - La relaciona con el alto costo de la rotación del personal, la cual causa inestabilidad a la empresa.

12. *Iniciativa* - Propone la creatividad la experimentación, tanto en el plan como en su ejecución.

13. *Unión del Personal* - Es la creación de un espíritu de grupo.

Henry Fayol sin duda ha sido el más relevante investigador de los problemas administrativos, sacando grandes conclusiones en favor del empleado, de la organización y de la misma administración.

La escuela Anatomista y Fisiólogo, tuvo otros representantes tales como:

El Sr. Frank B. Gilberth (1868-1924) el cual publicó el libro "La ciencia de la Administración enfocada a mejorar la forma de realizar el trabajo", en el cual destaca la importancia de la Estadística en la Administración, desarrolló el Diagrama de Flujo, el estudio de los micromovimientos, y destacó la importancia de las ciencias humanas y la consideración sobre el hombre.

Por su parte el Sr. Luther Gulik, fué muy destacando en la corriente anatomista, la mayor parte de los conceptos y normas de la corriente fueron aportaciones de él y del Sr. Henry Fayol.

Existieron otros investigadores de esta corriente que hicieron grandes aportaciones a la administración, se caracterizaron por haber propuesto los siguientes puntos:

1. Tratan el estudio de las organizaciones en forma científica.
2. Determinan la estructura organizacional.
3. Proponen la división y especialización del trabajo.
4. Proponen los elementos constitutivos de la función administrativa.
5. Establecen las condiciones y normas para realizar las funciones administrativas.
6. Establecen la departamentalización y la división del trabajo.

Así como estas dos teorías, la científicista y la anatomista que dieron origen al estudio científico y metodológico de la administración, se desprendieron otras corrientes de estudio, que también han aportado para el desarrollo y evolución de la administración.

Es con la evolución que ha tenido la sociedad, la economía y las organizaciones que la administración ha tenido nuevas concepciones, se ha perfeccionado y utilizado a otras ciencias y técnicas para así, poder cumplir con su objetivo de servir al hombre, a la empresa y a la sociedad.

El proceso administrativo que propuso Henry Fayol en su época, ha sufrido algunos cambios, se le han aumentado o disminuido fases y esto es debido al criterio que siguen los diversos autores, según las épocas.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra los cambios que ha tenido el proceso administrativo a través del tiempo.

Analizando el siguiente cuadro, nos damos cuenta que todos los autores hacen incapié en las mismas fases y que cumplen en todos los casos las mismas funciones, podemos concluir que son cuatro las fases primordiales.

PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL

Cada una de estas, repercute y esta íntimamente ligada con la otra, formando un ciclo que se repite, predominando una u otra en ciertos casos.

Estos cuatro elementos, se han definido de la siguiente forma:

EVOLUCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO segun LOS DIFERENTES AUTORES

HENRY FAYOL	LYN DALL F. URWICK	TERRY	KOONT Y O' DONNELL	HENRY L. SISK M. SVEROLIK	AGUSTIN R. PONCE	FCO. LARIS CASILLAS
<i>Prever</i>	<i>Investigación</i>	<i>Planeación</i>	<i>Planeación</i>	<i>Planeación</i>	<i>Previsión</i>	<i>Planeación</i>
<i>Organizar</i>	<i>Previsión</i>	<i>Organización</i>	<i>Organización</i>	<i>Organización</i>	<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>
<i>Mandar</i>	<i>Planeación</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Integración</i>	<i>Dirección</i>	<i>Organización</i>	<i>Integración</i>
<i>Coordinar</i>	<i>Organización</i>	<i>Control</i>	<i>Dirección</i> <i>Liderazgo</i>	<i>Control</i>	<i>Integración</i>	<i>Dirección</i>
<i>Controlar</i>	<i>Coordinación</i>		<i>Control</i>		<i>Dirección</i>	<i>Control</i>
	<i>Comando</i>				<i>Control</i>	
	<i>Control</i>					

PLANEACION.- Es la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción, es definir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo, y quién a de ejecutarlo, incluye la selección de objetivos, y de estrategias, políticas programas y procedimientos ya sea para toda la organización o para cualquier parte de esta.

ORGANIZACION.- Es el establecimiento de una estructura por funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas, para alcanzar las metas de la empresa, determinando los niveles gerárquicos y la delegación de autoridad.

DIRECCION.- Es coordinar, impulsar, lidenear y vigilar las acciones planeadas, con el fin de que se cumplan los objetivos del modo mas eficaz posible.

CONTROL.- Es la evaluación periódica y la corrección de los actos o actividades que no se realicen según lo planeado o estipulado, corrigiendo las desviaciones que se presenten.

CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA

PLANEACION

Para desarrollar este tema es importante en primera instancia exponer los puntos básicos de la planeación, su naturaleza, importancia, y elementos generales que la integran, así como el ámbito en el que se desenvuelve.

NATURALEZA

La planeación es una actividad primordial del individuo de los grupos y de las organizaciones, en los primeros enfoques de planeación se elaboraban planes deficientes, irreales, sin una estructura, realizaban planes parciales y aislados; pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto. Se pasó de una planeación informal y empírica a una planeación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis. Una empresa para poder lograr sus objetivos así como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada; la administración actual planea sus acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos.

Planear es la acción de decidir antes de actuar lo que se desea hacer, como se hará, cuándo se llevará a cabo, quien ha de hacerlo y como se controlará, así mismo orienta las actividades y los esfuerzos para lograr los propósitos determinados.

Es un proceso sistemático que permite que se tomen decisiones antes de realizar una acción. Actualmente la pla-

neación es un requisito primordial para la supervivencia de las empresas.

Es la primera fase del proceso administrativo y por ende la de cualquier actividad empresarial.

IMPORTANCIA

Esta radica en que da orden, y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, a si mismo orienta las acciones que se han determinado.

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazan un determinado número de cursos de acción, especifica los objetivos y propósitos, evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporciona un instrumento de control, intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos.

Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, ayuda a reducir el grado de incertidumbre. Por otra parte intenta prevenir futuros fracasos o desviaciones ya que se sabe hacia donde se quiere dirigir la organización.

El profesor Guillermo Gómez Ceja puntualiza "La planeación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto de presentes decisiones". (4)

(4) Guillermo Gómez Ceja Planeación y Organización de Empresas Guía Técnica Edit. Edicol Sexta Edición, 1983.

ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

Cabe hacer mención que algunos de éstos no son conocidos por un solo concepto, dentro de algunos de los sinónimos más conocidos se encuentran:

1. *Propósitos Empresariales ó misiones básicas, doctrinas o filosofía empresarial.* Son las aspiraciones y líneas fundamentales de la empresa, con éstos se sustenta la razón por la que existe la organización.

2. *Objetivos o metas.* Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos, pudiendo ser estos a corto, mediano y/o largo plazo.

3. *Políticas o normas.* Son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones; son expresiones cualitativas y condicionales.

4. *Estrategias.* Se han usado diferentes conceptos del término, y todavía se menciona a la estrategia como sinónimo de metas, planes, objetivos misiones, acciones etcetera. Expondré alguna de sus características y de éstas se podrá dar una definición que la ubique en forma clara al contexto que quiero referirme.

Características

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa

- Orienta las acciones, y esfuerzos para que se logren objetivos.

- Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos a largo plazo de la organización.

- Es transitoria debido a que su vigencia esta vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.

- Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

- Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

Entonces podemos decir que estrategia es el buscar lineamientos o acciones bien planeadas que permitan guiar las actividades de la empresa en un periodo de tiempo, para desarrollarla total o parcialmente y así, lograr los propósitos establecidos por la organización. El Dr. Octavio Aguirre la define de la siguiente manera, "son los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa en su carácter de entidad total pretende llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos previamente establecidos". (5)

Las estrategias las han clasificado de las siguientes maneras:

- Estrategias maestras o empresariales. Su esquema es general y es para el establecimiento de acciones trascendentes

(5) Dr. Octavio Aguirre, Planeación corporativa para la Empresa Mexicana resumen, 1981. 1a. edición.

les en la organización.

- Estrategias internos. Esta enfocada a asuntos específicos de la organización.

- Estrategias externas. Su enfoque es determinado para factores del medio ambiente.

- Estrategias funcionales. son específicas a las áreas clave de la organización.

5. Programas. Son planes con objetivos bien delimitados que enuncian el conjunto de acciones a realizar siguiendo una secuencia determinada, especificando el tiempo necesario para su ejecución. Pueden ser generales, particulares, a largo plazo, o a corto plazo.

En los programas se asignan recursos materiales, técnicos y humanos los cuales permiten que los programas se lleven a cabo.

6. Procedimientos. Es la secuencia cronológica de ejecutar diferentes acciones, o labores en forma detallada, de una o varias actividades concretas de la empresa, se pueden elaborar para una sola área, departamento o puesto, o para todas las áreas que integran la empresa; debiendo abarcar todo el flujo de las actividades desde su inicio hasta su fin.

7. Presupuestos. Es un instrumento de planeación que muestra en forma numérica el origen y aplicación de los fondos destinados a un plan, normalmente es el complemento de un programa, coordina y controla las actividades administrativas que intervienen en el plan.

Puede ser expresado en términos financieros, o en función horas-hombre, unidades productivas o en cualquier otro término cuantificable; se elaboran por un periodo definido pudiendo ser a corto o largo plazo.

AMBITO DE LA PLANEACION

La planeación se puede realizar tomando en cuenta diferentes enfoques. El Sr. Rudell Ackoff los clasifica de la siguiente forma:

Planeación satisfaciente.

Es tratar de lograr los objetivos en forma correcta y oportuna sin realizar un gran esfuerzo en buscar un lugar aceptable pero sin que sea el óptimo, es elaborar un plan factible; este estilo es típico de la empresa que solo se preocupa por su supervivencia.

Planeación óptima.

Es esforzarse por realizar las cosas lo mejor posible, considerando todos los elementos necesarios, utilizando las mejores técnicas matemáticas. Este tipo de planes no son prácticamente alcanzables pero pueden ser sumamente útiles.

Planeación adaptativa.

Busca conjugar los objetivos individuales con los colectivos, su importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de formulación, el conocimiento del futuro debe ser clasificado en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia, denominada como planeación comprometida, contingente y sensible; trata de una planeación prospectiva

(crear un futuro deseado) y no una planeación retrospectiva que esta encaminada a corregir las deficiencias causadas por las decisiones tomadas con anterioridad. Estas posiciones las podemos encontrar entrelasadas en la práctica administrativa.

El ámbito de la planeación es extenso y se aplica en cualquier área funcional, esta presente en todas las fases del proceso; mejor dicho esta presente en el acto administrativo.

En términos generales la podemos clasificar según el factor tiempo, por su función, nivel jerárquico, de ejecución, su propósito y sus elementos.

Existen otras clasificaciones y son válidas, estas serán según el punto de vista y el objetivo que se busca.

Para poderlo explicar mejor tenemos el siguiente cuadro que parte de lo general a lo particular.

FACTOR \ AMBIENTO	PLANEACION		
	ESTRATEGIA	TACTICA	OPERATIVA
TIEMPO	PLANEACION LARGO PLAZO	PLANEACION MEDIANO PLAZO	PLANEACION CORTO PLAZO
FUNCION	DESARROLLO CONSOLIDACION	MERCADOTECNIA FINANZAS PRODUCCION R. HUMANOS	OPERATIVAS
NIVEL DE EJECU- CION	DIRECTIVO O * ESPECIALISTAS EN PLANEACION ESTRATEGIA	DIRECTIVO O * EJECUTIVOS MEDIOS O SUBDIRECTORES	GERENTES * SUPERVISORES JEFES
ELEMEN- TOS	PROPOSITOS EM- PRESARIALES POLITICAS OBJETIVOS GE- NERALES ESTRATEGIAS	OBJETIVOS TACTICAS PROGRAMAS PRESUPUESTOS	SUBOBJETIVOS* TACTICAS PROGRAMAS

* NOTA: LOS NIVELES SON ENUNCIATIVOS

Se da en cualquier lapso de tiempo días, meses, etc ; tanto en la operación más sencilla como en la más compleja abarca desde el nivel directivo hasta el nivel de supervisión más bajo o en las funciones o actividades individuales de un empleado.

SURGIMIENTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Las organizaciones en la década de los cincuentas sufrían una serie de circunstancias adversas, un ambiente de mercado cada vez más difícil, las diferentes políticas económicas que imponían los países, los cambios económicos, tecnológicos, etc., hicieron que la supervivencia de las empresas y la habilidad de éstas para adaptarse en forma adecuada fuera cada vez más complicada.

En esa época empezaron a utilizar a la planeación estratégica como una herramienta o elemento que permitiera contrarrestar la situación adversa a la que se enfrentaban.

Las experiencias que se tenían, las investigaciones, las nuevas técnicas que han surgido, han contribuido a la evolución y desarrollo de la planeación estratégica.

El diseño de una planeación formal desarrollada en forma sistemática surge a partir de un sinnúmero de elementos que repercutían para la adecuada toma de decisiones, es con este enfoque formal que la toma de decisiones es más eficiente certera y dejando atrás las corazonadas ya que se cuenta con mayores elementos de juicio para decidir.

Actualmente se le considera como un elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección, y no como una técnica aislada del proceso de dirección.

Los ejecutivos la han usado como un elemento del desarrollo Corporativo ya que por medio de esta han delineado su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente alcanzando ámbitos antes no contemplados, tales como; la expansión, la diversificación o la creación de grandes monopolios internacionales.

En los años sesenta el término planeación estratégica no era muy usual, se manejaban diferentes términos como por ejemplo:

Planeación a Largo Plazo, Planeación General Total
Planeación Corporativa.

Actualmente los investigadores y autores han decidido que el término que se utilice sea el de planeación estratégica.

CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Ya sabemos como surge la Planeación Estratégica, pero ¿cómo se define?, partiendo de una serie de definiciones se podrá explicar en forma sencilla:

El Profesor Guillermo G. Ceja nos dice; "este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total". (6)

Por otra parte el Dr. Octavio Aguirre, la define entre alguno de sus conceptos de la siguiente manera: "es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita

(6) Prof. Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas Guía Técnica, Edit. Edicol, 1981.

una continua toma de decisiones", (7)

Kennet Andrew establece que "es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas, y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere que sea". (8)

Para George A. Steiner, significa. "Diseñar un futuro deseado e indentificar las formas para lograrlo"; así mismo nos dice. "La Planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; 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" hace mención "que también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién los llevará a cabo y que se hará con los resultados". (9)

Tomando los puntos principales de las cuatro definiciones podemos decir que la planeación estratégica es:

- Un proceso Sistemático y Global
- Orienta los esfuerzos para propiciar un futuro

(7) Dr. Octavio Aguirre. Planeación Corporativa para la Empresa. Mexicana. Edit. EDUVEM.

(8) Kennet Andrews, El Concepto de Estrategia de la Empresa (España, Edición Universidad de Pamplona, 1977).

(9) George A. Steiner Planeación Estratégica lo que todo director debe saber. CECSA 3ª Impresión 1985.

deseado

- Una herramienta que permite la continua toma de decisiones de la alta dirección.
- Establece propósitos, objetivos, políticas, estrategias y los recursos a utilizar con una filosofía específica.
- Evalúa y sensibiliza a la empresa en su realidad.
- Crea un método que apoye en la alta administración de los negocios.

OBJETIVOS PRIMORDIALES

Como todo proceso tiene unos objetivos primordiales entre los más importantes tenemos:

- 1.- Diseñar el futuro que desean las organizaciones e identifica cual es la forma o el medio para lograrlo.
- 2.- Identificar en forma sistemática las oportunidades y amenazas que se presentan.
- 3.- Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.
- 4.- Crear por medio de la planeación los medios que permitan el desarrollo y crecimiento en forma general o específica de la empresa.

La planeación estratégica no se circunscribe a estos puntos sino más bien son la base por la cual se puede desarrollar un sistema de planeación estratégica.

Las organizaciones que hacen planeación estratégica la aplican también para formular y contestar preguntas esenciales, de urgencia o prioritarias, que en un momento dado podrán

apoyan a los directivos para comprender, sensibilizar, o visualizar el contexto en el cual se desenvuelven.

Las preguntas clave que la dirección se puede hacer y que requieren de respuestas rápidas y veraces, serían:

¿Cuáles son nuestros propósitos fundamentales? ¿Cuál es nuestra filosofía?, ¿Nuestros objetivos y filosofía están en equilibrio?, ¿Cuándo y cómo deberán ser reemplazados nuestros productos? Cuáles son los cambios más relevantes dentro de nuestro entorno y como nos repercute?, etc...

La aplicación de un plan estratégico con el enfoque de sistemas, permite considerar todos y cada uno de los elementos que componen la organización, lo cual apoya que exista coordinación, que se contemple en conjunto a la institución y que no se sacrifiquen o descompongan otras partes que integran ese todo llamado empresa.

LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Como todo, este sistema es limitado y muchas veces no tiene la solución a los problemas que sufren las empresas; mencionaré algunas de sus limitantes.

- *Cambios inesperados en el entorno de la Empresa*

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de Políticas Gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios bruscos en el mercado, levantamientos laborales, etc.

- *La Resistencia por parte del Personal*

Mejor conocida como la resistencia al cambio, el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.

- *La Planeación es Costosa*

En primera instancia se requiere de personal altamente capacitado y de experiencia, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial lo cual hace que ésta resulte cara. Por otra parte al desarrollar un sistema de planeación formal trae consigo cambios estructurales que causan un costo.

Es imprescindible en ciertas empresas efectuar un estudio de costo/beneficio para que la planeación no sea más cara de lo que se espera obtener. En los casos de las grandes corporaciones la situación es diferente, ya que sus costos son menores a los de una empresa mediana o pequeña.

- *Es un Proceso Difícil*

Se requiere de personal con creatividad que cuente con un alto grado de imaginación, capacidad analítica y responsabilidad; así mismo es importante establecer procesos mentales que rompan con lo establecido para así encontrar alternativas no contempladas.

Existen otros factores que limitan la realización de un proceso de planeación estratégica, y estos se dan principalmente en los niveles directivos, o con los ejecutivos medios; algunos de estos factores son:

- Cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.

- Muchas veces los directivos toman decisiones sin considerar los planes, o se preocupan solo de problemas a corto plazo, sin considerar los alcances futuros.

- Delegan en personal mal o poco informado sus funciones de planeación.

- La irresponsabilidad de un directivo en sus funciones.

- El desinterés o resistencia a un proceso sistemático.

La Planeación estratégica no está diseñada para sacar de una crisis repentina a una compañía; no elimina por sí sola los riesgos, mas bien los identifica define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduce la incertidumbre pero no la elimina.

PREMISAS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Es importante destacar que los sistemas de planeación estratégica deben ser diseñados según las particularidades y necesidades de cada empresa, no existe un sistema de planeación el cual las organizaciones puedan adoptar, ya que las empresas difieren en muchos aspectos, aunque existan características comunes.

Se encuentran algunos factores que se deben considerar en el diseño de los sistemas de planeación, entre estos tenemos:

- *El tamaño de la empresa.- En una empresa pequeña puede haber mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que en una grande, el sistema en una compañía pequeña puede ser mas sencillo, ya que sus operaciones no son complejas y el número de personal es menor a las grandes compañías.*

- *Asignación de funciones.- En las empresas grandes se distribuyen más las funciones, ya que se cuenta con mas personal, esto permite al directivo tener mayor tiempo para elaborar estrategias, en una pequeña empresa el directivo, no cuenta a veces con este tiempo, por tener que realizar varias actividades de diferentes funciones.*

- *La complejidad del medio Ambiente.- Hay empresas que el medio ambiente en el que se desarrollan es estable y su planeación es sencilla formal y ritualista, y en cambio otras empresas se encuentran en un medio ambiente rudo y en este caso la planeación estratégica debe ser detallada y flexible.*

- *La manera en que esta organizada la compañía.*

Pudiendo ser una administración centralizada o descentralizada

- Otros elementos que intervienen pueden ser:

- El estilo directivo.*
- La naturaleza de los problemas con los que se enfrenta la empresa.*
- Las relaciones y conflictos entre áreas.*
- Los procesos de autoridad.*
- La destreza de los directivos.*
- La disponibilidad de información.*
- Los prejuicios en contra de la planeación.*
- La habilidad para cambiar estructuras organizacionales.*
- La destreza de los directivos y personal para planear.*

Todos estos factores tendrán un efecto importante en el diseño del sistema de planeación; y la influencia de estos está determinada por la situación y el momento en el que se ubica la compañía.

La persona o grupo de personas que va a implantar un proceso de planeación debe considerar y tomar muy en cuenta estos factores, así como determinar la etapa en la que la compañía se encuentra para poder diseñar un proceso eficiente y apegado a una problemática real.

El no considerar estos factores en un proceso de planeación, garantiza el fracaso y la pérdida de recursos. Es entonces, según las peculiaridades de la organización y su medio ambiente, lo que determina que el diseño de el sistema sea sencillo o complejo.

Ya se habló de los factores que intervienen en el diseño de los sistemas de planeación estratégica. En este siguiente punto se exponen los elementos que influyen para que el sistema de planeación sea en mayor o menor grado formal.

1.- La organización.- entre mas grande sea la empresa se tiende a una mayor formalidad y detalle.

2.- La complejidad de los procesos de producción.- ya sea por su alta tecnología, el tiempo de reposición el tipo de producto, los procesos de fabricación, etc.

3.- La complejidad del Medio Ambiente.- El tipo de mercado, que puede ser estable a turbulento así como la competencia, etc.

4.- La naturaleza de los Problemas.- Si estos son a corto, mediano o largo plazo.

En las empresas pequeñas el grado de formalidad es relativo, ya que estas se caracterizan por tener sistemas o funciones poco complejas.

Según la naturaleza del negocio y la destreza de los directivos el sistema será en menor o mayor grado formal, esto no implica que por ser una empresa pequeña no deba existir un grado de formalidad.

Claro está que, entre más grande y complejos son los sistemas de una Organización, el grado de formalidad que se requiere para desarrollar un sistema de planeación es mayor.

Para desarrollar un sistema de planeación estratégica, en primera instancia se requiere formalizar el proceso

de planeación - plan para planear - y esto implica los siguientes aspectos:

1.- Que los directivos hayan decidido para que quien el sistema.

2.- Definir la ubicación del área de planeación en la estructura de la empresa.

3.- Determinar quienes serán los responsables de la planeación.

4.- Definir la estructura, funciones, y responsabilidades del área de planeación.

5.- Determinar el personal que realizará el proceso de planeación estratégica.

6.- Definir bajo que lineamientos se desarrollará la planeación, sus alcances, las reglas bajo las cuales se regirá.

7.- Elaborar el perfil de los diferentes tipos de planes.

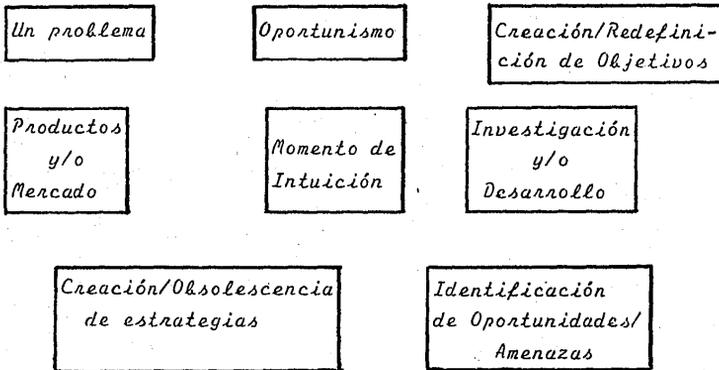
8.- Las premisas y planes para planear un proceso.

9.- Por último, la elaboración del manual de planeación en donde se especificarán los lineamientos básicos, las obligaciones del personal de planeación, la red de información que se requiere, así como los niveles que proporcionarán la información.

Cabe aclarar que estos manuales pueden contener menor o mayor información, pueden servir como fuente de información, guía, curso de capacitación de todos los directamente involu-

crados con el sistema de planeación; o en su caso pretende explicar lo que se espera de las personas que intervienen directa o indirectamente en el proceso.

Ya contempladas las premisas para el proceso y los elementos que intervienen para formalizar el desarrollo de la planeación estratégica, se tocarán algunos de los elementos por los cuales se puede iniciar un sistema de planeación estratégica.



Cada compañía tiene metas que perseguir y una multiplicidad de objetivos que desea llegar a realizar; es entonces que el proceso de planeación se iniciará según sea la situación o momento de la empresa.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Para implantar un sistema de planeación es importante iniciar con un proceso en el cual todas y cada una de las áreas de la compañía estarán involucradas.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

La primera fase del proceso se inicia con un diagnóstico empresarial; algunos autores le llaman también análisis de situaciones, o investigación empresarial. En este trabajo se utilizara el término diagnóstico empresarial.

El diagnóstico empresarial tiene varias dimensiones; en primera instancia en algunas compañías puede ser muy amplio y complejo, mientras que en otras puede ser inexacto y reducido.

En segundo lugar este diagnóstico puede ser global abarcar solo las áreas convencionales que predominan en una empresa, en ciertos casos se toman solo algunas áreas clave de resultados.

En tercer lugar el diagnóstico no debe ser apoyado exclusivamente en elementos formales, es importante complementarlo con observaciones del medio ambiente sensibilizando éste.

Pero en si, el diagnóstico empresarial es determinar, identificar y analizar las tendencias, amenazas, fuerzas, fenómenos-clave tanto internos como externos que afectan a la empresa.

Es detectar donde esta situada la empresa, cuales son sus capacidades, alcances y características esenciales.

La información que se requiere investigar es muy variada, ninguna compañía puede investigar toda la información que apoyará al proceso de planeación.

Las empresas en la primera fase del diagnóstico deben decidir cuan profundo y exacto debe ser la investigación y el análisis, así como el identificar los factores de mayor relevancia para la empresa, en la planeación y en el medio ambiente.

En términos generales la información mas relevante de un diagnóstico empresarial puede ser la siguiente.

- . Entorno Económico*
- . Marco Político*
- . Estado Tecnológico*
- . Marco Legal y Fiscal*
- . Postura de los Competidores de la Empresa*
- . Recursos de la Empresa*
- . Puntos Fuertes de la Empresa*
- . Puntos Débiles de la Empresa*
- . Oportunidades*
- . Amenazas*
- . Situación en el Mercado*
- . Comportamiento del Producto o Productos*
- . Competencia*
- . Base de Datos*
- . Desempeño Pasado*
- . Situación Actual*
- . Pronóstico*
- . Análisis del Personal y Medio Ambiente de la Empresa*
- . Valores de los Directivos*

Así como todos aquellos factores o elementos que

se consideran relevantes.

Es conveniente hacer hincapie en la importancia que tiene el evaluar en forma sistemática el impacto del medio ambiente; Cuando el análisis es correcto es mas exacto estimar los cambios que se pueden presentar.

El diagnóstico favorece a que los directivos se ubiquen y sensibilicen el contexto y su marco de acción, estimulando con esto su creatividad.

Resumiendo podemos decir que el diagnóstico empresarial debe contener.

- 1.- La situación y las expectativas externas e internas de la organización.
- 2.- Una base de datos de la empresa (Antecedentes).
- 3.- La evaluación de fuerzas, debilidades, oportunidades, y amenazas.
- 4.- Los valores y aspiraciones de los directivos.
- 5.- El escenario integral de la compañía.

FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS

Después de haber efectuado un diagnóstico que nos permite conocer la situación de la empresa y los factores que influyen a favor o en contra de su desarrollo, estamos en posibilidad de, plantear, redefinir y/o diseñar los planes estratégicos.

Es importante recalcar que para la formulación de planes, objetivos, políticas, estrategias, etc. Es necesario en primera instancia haber fijado los propósitos empresariales.

En la primera parte de este capítulo se tocó en forma general lo que son estos conceptos. A continuación hablaré de ellos haciendo notar su importancia dentro del proceso de planeación.

Propósitos Empresariales.

Son los deseos esenciales de orden socio-económico que una empresa desea satisfacer y que en cierta medida determinan la naturaleza y la razón de ser de la organización.

Estos propósitos son trascendentes, porque su vigencia depende de la existencia de la empresa, son genéricos y cualitativos ya que delimitan los fines económicos y sociales, delinean la filosofía de la compañía; son fundamentales por ser la base y el lineamiento bajo el cual una empresa sustenta los valores y aspiraciones de los directivos.

Así mismo son la base fundamental para la formación y desarrollo de los elementos que integran un plan estratégico.

Políticas Empresariales.

Estas son los lineamientos que se seguirán en la institución, rigen las decisiones dentro de la organización y su objetivo es, orientar las acciones y la toma de decisiones.

Objetivos Generales.

Son los propósitos que se deben obtener, los resultados que se quieren lograr en forma cuantificable y en un plazo de tiempo predeterminado, éstos son el fundamento para las acciones a seguir, todas las decisiones y acciones se relacionan con ellos.

Existen diferentes tipos de objetivos: Los Generales, Los de Area, Departamentales, de Sección, de Grupo etc, pero todos estos parten de los implantados por la dirección.

De un objetivo general estratégico se entrelazan y/o derivan los objetivos a mediano o corto plazo, los cuales también están jerarquizados por áreas, departamentos, secciones, etc; según los niveles que presente la empresa.

A continuación se enuncian algunos de sus principios:

- Deben ser expresados en forma sencilla, clara, y cuantificable.*
- Buscar beneficios y contemplar la eficiencia de los recursos para el mejor resultado.*
- Deben ser prácticos y apegados a la realidad que presenta la empresa.*
- Estos pueden ser gerarquizados para evitar conflictos y confusiones.*
- El logro de éstos debe ir en relación a los propósitos empresariales.*

- Los objetivos generales o estratégicos se enfocan a actividades relevantes.

- Regular la capacidad y la eficiencia de los grupos de trabajo.

- Comprometen a las personas involucradas a cumplir con sus responsabilidades.

- Son una referencia para el uso de los recursos de la organización.

- Son la pauta que señalan y enfocan el fin hacia el que se dirige la empresa.

- Se enfocan a actividades relevantes de la empresa.

Estrategias Empresariales.

Existe una infinidad de conceptos y puntos de vista en el campo de la planeación, que explican o definen que es la estrategia.

En la primera parte de este capítulo se definió lo que es la estrategia, solo se enuncian los diversos tipos, de estrategias que existen.

Según los enfoques y tomando en cuenta los puntos esenciales de una empresa, Las Estrategias pueden ser:

- Producto
- Desarrollo de Producto
- Mercado
- Desarrollo de Mercado

- . Penetración de Mercado
- . Personal
- . Desarrollo de Sistemas
- . Financiera
- . Diversificación
- . Expansión
- . Adquisición o Fusión de Empresas
- . Decentralización y/o Centralización
- . Relaciones Publicas
- . Publicidad y/o Propaganda
- . Etcétera

Las estrategias se caracterizan por ser transitorias, ya que están relacionadas con los objetivos, de tal forma que cuando estos han sido alcanzados o modificados las estrategias ya no tienen validez, mientras tanto son esenciales en el proceso ya que son la guía de acción y la imagen de la institución.

PROCESO DE FORMULACION

Para la creación de los puntos esenciales de un plan estratégico, se necesita contar con la información que contiene el diagnóstico empresarial, ya que esta información da la pauta y fija el rumbo más adecuado a seguir.

I PROPOSITOS EMPRESARIALES

Para fijar estos; es importante conocer el escenario integral de la empresa, así como los valores e ideales de los altos directivos para generar un reducido número de alternativas genéricas en donde se describirá el futuro, y el conjunto de acciones importantes para el logro de los propósitos.

Ejemplo:

- *La empresa deberá mantener un alto prestigio por la calidad de sus productos a nivel nacional e internacional.*

- *Maximizar las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.*

- *Mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos y servicios, para satisfacer necesidades seleccionadas de las industrias públicas, construcción y manufactura.*

- *Conservar el liderazgo comercial mediante nuevos productos y investigaciones, apoyados en una agresiva política.*

Algunas empresas no requieren fijar o redefinir sus propósitos institucionales ya que los tienen bien definidos y se encuentran dentro del contexto que vive la organización.

II POLITICAS EMPRESARIALES

Cuando se tienen determinados los propósitos empresariales los directivos deben fijar las reglas del juego para llegar a esos propósitos y es el momento de definir las políticas empresariales.

Quién o quiénes tengan que fijarlas, necesitan conocer en forma detallada la estructura de la organización, el medio ambiente de ésta, su historia, competencia, consumidores, abastecimientos y valores de los altos directivos; con estos elementos se podrán desarrollar y pasar a revisión de la dirección; para después difundirlas y aplicarlas.

Existen diferentes tipos de Políticas Empresariales:

De crecimiento: Ejem; la organización debe elaborar cuidadosamente su crecimiento a través de una planeación estratégica.

Se debe crear una mentalidad de crecimiento y de innovación.

De creatividad: Ejem; La empresa luchara y creará tácticas para ser la más rentable, y lograr las tasas mas altas sobre capital y ventas.

Sus ventajas son palpables ya que permiten precisar el punto de vista de la dirección, fijar los límites en los que los administradores pueden tomar decisiones, evitando que

estas sean contrarias o dispersas.

III OBJETIVOS

Determinar objetivos requiere de una base o fundamentos si queremos que éstos sean productivos; la base son los propósitos empresariales y las políticas.

Se deben establecer en términos concretos, esto quiere decir que pueden ser cuantificables, en tiempo, costos, calidad, cantidad, índices, porcentajes, tasas, o en pasos específicos a seguir.

Deben ser prácticos, factibles de llevar a cabo y aceptables para el personal de la organización, ya que los administradores y puestos de mandos intermedios son los que llevarán a cabo acciones concretas para lograrlos.

Los objetivos se caracterizan porque comprometen, exigen responsabilidad y en algunos casos miden la eficiencia, el grado de supervisión y la habilidad de los administradores - en jefe.

Por otra parte este tipo de objetivos a largo plazo son fijados por los altos ejecutivos o por el personal especializado en realizar la planeación estratégica; se elaboran dentro de los términos y alcances de los recursos y limitaciones de la empresa.

Cuando se habla de limitaciones y alcances de los recursos, estamos entrando a un proceso de análisis para la fijación de objetivos, este proceso está formado por siete fases que a continuación se enuncian:

1º Fase. Análisis de los lineamientos contenidos en el diagnóstico empresarial.

2º Fase. Tomar como base los propósitos y políticas empresariales.

3º Fase. Determinar las áreas clave de resultados; éstas son los factores vitales para el cumplimiento de los propósitos empresariales, lo cual los conviene en puntos esenciales en la fijación de objetivos.

Frecuentemente las áreas clave en una empresa lucrativa son:

- . Rentabilidad de la Inversión
- . Desarrollo de producto
- . Volumen de ventas
- . Margen de utilidad
- . Nivel de Costo
- . Penetración en el Mercado

4º Fase. Conocimiento de las características; perfil, historia, magnitud etc. (de las áreas clave de resultados.)

5º Fase. Pronóstico de las áreas clave de resultado; lo que permitiera cuantificar o estimar el futuro deseado para la institución.

6º Fase. Enunciar los recursos estratégicos; son los recursos materiales, financieros humanos, tecnológicos con que cuenta la empresa.

7º Fase. Identificar el marco de restricciones que tiene la empresa para lograr los objetivos.

Cuando se determinen estas siete fases, se está en condición de fijar los objetivos básicos para los próximos años.

La selección e implantación de objetivos es como sigue:

. En primera instancia describe la serie de objetivos que se puede realizar.

. Como segundo paso, es analizarlos sin perder de vista la contribución de cada uno al logro de los propósitos empresariales.

. En tercer lugar jerarquizarlos de acuerdo a su importancia, revisando los efectos en la organización si éstos no son implementados.

. Como cuarto lugar seleccionar el objetivo deseado.

. El quinto y último es especificar en forma concreta el resultado deseado en términos cuantitativos.

Con la finalidad de ilustrar este tipo de objetivos a largo plazo describiré enseguida algunos:

- Lograr un 20% de participación en el mercado en los próximos 3 años.

- Introducir dos nuevas líneas de productos en el mercado local en los años de 1989, 1990, 1991.

- Incrementar en un 7% el rendimiento sobre la inversión durante los próximos 5 años.

- Aumentar en un 60% la capacidad instalada del equipo durante los 3 próximos años.

Debo aclarar que en una Empresa hay y debe haber una diversidad de objetivos ya que estos son necesarios para cada área.

Esto nos lleva a la relación entre objetivos y sub-objetivos; que en la primera parte de este capítulo hable.

El cuadro que se presenta a continuación nos permite indentificar a que tipo de objetivos nos hemos estado refiriendo. Tomando como base el factor tiempo, función, nivel de ejecución y elementos.

AMBITO FACTOR	O B J E T I V O S		
	EMPRESARIALES	TACTICOS	OPERATIVOS
TIEMPO	LARGO PLAZO	MEDIANO PLAZO	CORTO PLAZO
FUNCION	ELEMENTOS DE LA PLANEACION	POR AREAS FUNCIONALES	DEPARTAMENTO SECCIONES ETC.
NIVEL DE EJECUCION	DIRECTIVO O - ESPECIALISTAS EN PLANEACION ESTRATEGICA	DIRECTIVOS O - EJECUTIVOS MEDIOS O SUBDIRECTORES,	GERENTES SUPERVISORES JEFESETC.
ELEMENTOS	DIAGNOSTICO - EMPRESARIAL Y PROPOSITOS POLITRAS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	TACTICAS PROGRAMAS PRESUPUESTOS	PLANES DE TRABAJO PROGRAMAS

La relación entre objetivos se presenta porque a partir del objetivo general se desprenderán los objetivos por áreas funcionales, por departamentos, secciones, etc, hasta llegar al último nivel de la empresa, convirtiéndose en subobjetivos cada uno de el primero.

Esta relación sería una red de eventos deseados que buscan resultados que parten de lo general a lo particulares; si no se da esta relación y concatenación de objetivos se puede perder mucho tiempo, dinero, recursos y dañar a toda la compañía; ya que cada área se dirigirá por caminos distintos.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

El establecer estrategias tiene su grado de complejidad, en su elaboración se involucran muchos factores, criterios, sistemas de valores y una alto grado de responsabilidad.

La formulación de estrategias se ha considerado todo un arte, ya que intervienen elementos que no son adquiridos por medio de los métodos y técnicas, como son el criterio, la habilidad, la intuición y la visión empresarial.

En el proceso de establecer estrategias, es necesario contar con la siguiente información:

- . La gama de objetivos u objetivo empresarial, así como el resultado que se espera.*
- . La fundamentación de los objetivos.*
- . Las limitaciones y alcances en los recursos de la compañía.*

. Estrategias de la compañía (si existen).

. Puntos fuertes y débiles de los competidores, los más relevantes.

. Conocer el diagnóstico empresarial, ya que es parte fundamental para la definición de estrategias, nos muestra la radiografía de la empresa y su sintomatología -si lo podemos decir así-.

Es una guía significativa en la toma de decisiones, esta información combinada con la habilidad la creatividad y análisis apoyarán a desarrollar estrategias eficientes.

Existen muchos medios para la fijación de estrategias, éstos se deberán aplicar tomando como base; el grado de formalidad del sistema de planeación, los propósitos y objetivos fijados.

A continuación mencionaré algunos de ellos:

1.- La matriz producto-mercado. Apoya a identificar estrategias producto-mercado.

2.- El encontrar una posición conveniente en el mercado posición que nadie conozca, y que la compañía pueda satisfacer con un precio atractivo para los consumidores, en donde se evalúan las potencialidades y debilidades de la empresa.

3.- *Inventar si es que hay algo que inventar.*

Por mencionar algún caso tenemos la Coca-Cola, con su Coca Dietética, la Gillette con sus múltiples rastrillos y los desechables. Este tipo de estrategias de mercado no duran mucho pero han sido útiles a las organizaciones.

4.- *Los modelos de Computadoras.- Actualmente existen modelos de simulación financiera, de mercado, de producto etc., en donde la pregunta clave es ¿Qué pasa si....? Al hacer simulaciones se puede conocer el impacto que se tendrá, y se conocen las posibilidades que se tendrían, lo cual ayuda a la determinación de estrategias.*

5.- *El Realizar análisis en base a preguntas.- Tales como: ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de la compañía? ¿Cuáles estrategias son efectivas?, ¿Cuáles deben cambiarse y por qué?, ¿Dónde necesitamos nuevas estrategias?, etc.*

6.- *La Intuición.- Si la podemos llamar método, aquí entra en juego el arte de decidir, y la habilidad de los directores.*

Existen una infinidad de técnicas para poder identificar estrategias y éstas dependerán de las características y necesidades de las empresas.

Ya identificadas las estrategias, es necesario evaluar si son posibles de llevar a cabo y si son las correctas, ésta evaluación es indispensable ya que la toma de decisiones estratégica es muy compleja y está relacionada con variables incontrollables no cuantitativas; el decidir una estrategia que pudiera ser un fracaso, puede terminar con la carrera

de uno o varios directivos, o en su caso llevar a la quiebra a una empresa.

La evaluación de estrategias no es algo fácil, un número de herramientas cuantitativas pueden ayudar a la toma de decisiones, pero ninguna de estas puede tomar la decisión.

Es por eso que crear estrategias es un arte, un proceso creativo y analítico.

Este análisis consiste en hacer y contestar las preguntas claves para evaluar e identificar la estrategia correcta. Se basa en la intuición, en la experiencia y en el criterio directivo.

Finalmente mencionaré algunos tipos de estrategias:

- De Penetración en el Mercado

. Inducir un mayor volumen de compras de nuestros productos o servicios actuales por parte de nuestros clientes actuales.

. Acelerar la obsolescencia de nuestros productos o servicios.

. Inducir nuevos usos de nuestros productos o servicios actuales por parte de nuestros clientes actuales.

- De Desarrollo de Producto

. Desarrollar nuevos productos complementarios.

. Desarrollar nuevos productos sustitutos que satisfagan las mismas necesidades que nuestros productos actuales.

- . *Inducir innovaciones y/o mejoras funcionales.*
- *De Desarrollo de Mercado*
 - . *Atraer nuevos segmentos en localidades remotas con respecto a nuestra región actual.*
 - . *Ampliar el mercado con subproductos nuevos en las regiones o zonas geográficas actuales.*
- *De Diversificación*
 - . *Llevar a cabo una diversificación vertical de líneas de productos.*
 - . *Llevar a cabo una diversificación horizontal de nuestros mercados.*

IMPLANTACION Y EJECUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El Contenido de la Planeación Estratégica se podrá llevar a la práctica, a través de la implantación de objetivos, estrategias y programas a mediano y corto plazo.

Con la elaboración de los planes tácticos, se cubre la 3ª fase del sistema de planeación estratégica, ya que estos planes que son más específicos, indican la forma en que se distribuyen los recursos humanos, técnicos y materiales.

Los Planes tácticos apoyan a que la planeación estratégica se transforme, y se lleven a cabo acciones específicas que permitan cumplir con los planes estratégicos.

La planeación táctica se expresa en forma cuantitativa, su enfoque es a Mediano y Corto Plazo, la formulación de objetivos y tácticas son elaboradas en forma detallada y para las principales áreas funcionales de la empresa.

Este tipo de planeación coordina las funciones básicas de la empresa, identifica los elementos y recursos que se requieren para llevar a cabo los objetivos y estrategias, facilita la toma de decisiones y define la asignación racional de recursos.

Los elementos básicos que componen un plan táctico son:

1.- Objetivos.- Estos mejor dicho, son subobjetivos ya que son elaborados con base al objetivo fijado en la planeación estratégica; éstos son más específicos y cuantificables.

2.- Tácticas.- Son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los subobjetivos.

3.- Programas.- Son la serie de actividades en forma secuencial que se llevarán a cabo para lograr los objetivos, determinando la duración de cada actividad.

4.- Presupuestos.- Son proyección de las actividades en términos de costos y/o de ingresos por un periodo de tiempo específico. Determinan la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Existen diversos tipos de presupuestos entre ellos tenemos:

Los de ingresos, egresos, de inventarios, financieros, etc.

Los presupuestos son esenciales en un sistema de planeación ya que predeterminan los flujos financieros, ayuda a definir la asignación de los recursos; determinan la relación costo-beneficio de las diferentes alternativas que se presentan.

Podemos decir que los presupuestos en términos generales cumplen 3 funciones básicas: Planear coordinar y controlar.

Los cuatro elementos antes expuestos son aplicados en forma específica en las áreas funcionales de la organización dando como resultado la Planeación de la Mercadotecnia, la Producción, los Recursos Humanos y la Planeación Financiera.

Si partimos de lo general a lo particular la planeación estratégica, la planeación táctica es mas específica que la planeación estratégica, la planeación táctica toma punto de partida para su desarrollo, los elementos delineados en la planeación estratégica, y a su vez la planeación táctica está soportada por un tipo de planeación que se enfocará a actividades muy específicas, con un periodo de tiempo muy corto.

Este tipo de planeación, la departamental o la operativa como lo llaman algunos autores, permite ampliar la coherencia de la planeación en forma integral.

Este tipo de planeación es la que se desarrolla en los diferentes departamentos de las áreas de Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia.

Este proceso normalmente se inicia con la identificación de alguna situación en específico, en la que ya se conoce la problemática. Con base en ésta, se prepara un plan en el cual se establece un objetivo específico y cuantificable; así mismo se determinan los costos, los recursos, requerimientos y los resultados que se esperan.

Este tipo de planes detallados cuentan con tres elementos básicos: objetivos, tácticas y programas.

En los programas se especifican las acciones a seguir, su tiempo, costo y recursos asignados. En este tipo de planes es muy frecuente usar las gráficas de Gantt, el Pent, y/o la Ruta Crítica, así como muchas otras herramientas de planeación.

Al establecer y realizar por medio del personal los planes tácticos y operativos se está llevando a cabo la implantación de la planeación estratégica.

Como se puede notar se partió de la general para llegar a los particular, para así formar al sistema de planeación.

Al desarrollar la planeación táctica y la operativa, se está incluyendo a todas y cada una de las áreas de la organización al sistema de planeación. La Información y la comunicación se dará de la alta dirección a los niveles de abajo y a su vez, de estos hacia los niveles directivos.

Podemos decir que el sistema de planeación estratégica se ha implantado; así como los mecanismos y canales de Información, Comunicación y Coordinación que deben existir.

SISTEMAS DE CONTROL

Todo proceso ya implantado o en su etapa de desarrollo, investigación y/o análisis, requiere de ser controlado.

Los planes, objetivos y estrategias, serán llevados a cabo por la actuación de los individuos, y del liderazgo que estos tengan, es por esta razón que la dirección debe asegurarse de que exista un líder que tenga buenos canales de información, que guíe, coordine, motive y controle el desempeño humano en forma eficiente, porque de este desempeño depende mucho el éxito o el fracaso de un sistema de planeación estratégica.

Las responsabilidades de los líderes, es lograr los aspectos fijados en el proceso de planeación y para esto, requieren de un sistema de control.

La aplicación de un sistema de control no debe limitarse a la sola responsabilidad de la dirección, sino que debe estar en todos y cada uno de los niveles de la empresa, solo de esta forma se obtendrán resultados satisfactorios.

DEFINICION

¿Pero qué es el control? el Sr. Henry Fayol, señala que "en una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas los principios establecidos, así mismo tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todas las cosas, personas y acciones. (10)

(10) Henry Fayol, Administración Industrial y General Edit. Herreano Amos. (Introducción a la teoría general de la administración).

Para el Sr. Koontz y O' Donnell, "La función administrativa de control, es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos, están siendo llevados a cabo" (11)

El control para el Sr. Francisco J. Laris Casillas, "consiste en mediar la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye también el establecimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparación de los reales con los estándares propuestos y la acción correctiva, cuando la ejecución se desvía del plan". (12)

Para el Sr. George Steiner "se utiliza en el sentido directivo que busca asegurar que el desempeño este conforme a los planes" (13)

Dentro de las definiciones anteriores, se puede deducir las siguientes características importantes del control:

1. La obtención de la eficiencia, lo cual para la empresa significa el logro de los objetivos.
2. Implica diseñar dispositivos de información y control a las necesidades específicas de la empresa.

(11) Curso de Administración Moderna, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Edit. Mc. Graw Hill, Sexta Edición 1982, Pág. 714.

(12) Administración Integral, Francisco Javier Laris Casillas, Edit. Oasis, Sexta Edición 1977, Pág. 48.

(13) Planeación estratégica, Lo que todo director debe saber, George Steiner Edit. CECOSA Tercera Impresión, 1985 Pág. 25 .

3. Siempre lucha, porque la operación resulte conforme a lo planeado, o lo más cercano posible, tolerando el grado de desviación humana.

4. Incluye tres puntos muy importantes para que este funcione, como son, el establecimiento de estándares, la comparación de éstos contra la operación real, que dará como resultado la desviación conforme a lo planeado, y por último la toma de acciones tanto preventivas como correctivas.

Esta última característica es determinante, ya que sin su aplicación, el control no sería posible de llevarse a cabo; por esta razón ¿Sin la fijación previa de estándares o normas como se controlaría? si éstos determinan el mínimo de ejecución.

Otro de los puntos importantes del control son;

- Se encuentra implícito en todas las etapas del proceso administrativo, es decir, se debe considerar como una etapa esencial, ya que permite observar los resultados para efectuar los ajustes necesarios a la planeación.

- El diseño e implantación de un sistema de control debe justificar el costo del mismo, y el beneficio que tendrá para la empresa.

LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

La importancia del establecimiento sistemático de planes y objetivos a largo plazo, así como las políticas que orienten la consecución de los mismos y la aplicación de los

recursos y esfuerzos empresariales, que aseguren la adaptación de las empresas a los cambios repentinos del medio ambiente, en el cual se desenvuelven; no sólo radica en la adecuada aplicación del proceso de planeación estratégica, si no que, también es necesario contar con un sistema de control cuyo enfoque logre que los planes, objetivos y las acciones llevadas a cabo para el logro de estos, sean congruentes con los mismos.

El control actúa entre la operación real de la empresa y la planeación estratégica, con el fin de que los planes y objetivos estratégicos sean obtenidos de la manera más eficiente, acercándose lo más posible a la realidad.

El objetivo del control es coadyuvar a la mejor toma de decisiones en el campo empresarial por parte de los directivos, para la obtención de los planes estratégicos previamente trazados.

Al igual que la planeación estratégica, el enfoque de control se debe considerar como un sistema abierto, lo cual implica pensar en la empresa como un todo. Por esta razón la aplicación conjunta de ambos procesos, asegura que las actividades definidas, para el logro de los objetivos estratégicos, se lleven a cabo segura y eficientemente.

Por otro lado el control utiliza la retroalimentación para permitir a la planeación estratégica, establecer acciones preventivas y correctivas para la ejecución de la operación, tendientes a la obtención de los objetivos estratégicos.

El control se caracteriza por realizar las siguientes actividades:

La recolección de la información; lo cual implica

utilizar un sistema de información, adecuado a los objetivos estratégicos planeados y los medios para conseguirlos. Esto determina que la información disponible, sea veráz, oportuna y de primera calidad. Este punto se apoyará del sistema de retroalimentación que se dé en el control.

La toma de decisiones. Que reorienten las actividades para el logro de los objetivos estratégicos, o bien que se puedan conocer con antelación las posibles desviaciones en la ejecución. Esta toma de decisiones obviamente debe estar respaldada por una adecuada y oportuna información; lo cuál representa que el tiempo utilizado en tomar la acción que prevea o que corrija, sea lo más corto posible.

La comunicación. Esta actividad es de gran importancia para que la aplicación del control, sea un éxito en la planeación estratégica, y que en la mayoría de los casos estas actividades directivas fracasan por la falta de iniciativa y en otros casos, por la poca importancia que se le da. Por esta razón, el conocimiento de técnicas de comunicación que superen esta problemática, es de mucha importancia.

Tomando en cuenta las características mencionadas, el control debe ser considerado como un proceso sistemático que correctamente estructurado, permitirá que la administración evalúe la ejecución de la operación real con los planes y objetivos estratégicos, los cuales fueron delineados por la planeación estratégica; esto último determinará la toma de alternativas preventivas y correctivas según sea el caso, las mismas que asegurarán la consecución de los objetivos y por último determinarán la vida de la empresa.

ELEMENTOS DEL CONTROL

Es difícil tomar como modelo único, algún sistema de control ya que existen tantos como empresas que lo aplican; por lo regular cada una de ellas diseña su propio sistema, basándose en sus necesidades, lo cual implica una variedad de sistemas que algunas veces no se parecen entre ellos. Generalmente se pueden conceptualizar, como se describe en las líneas subsecuentes:

1.- Noción de previsión

Dentro de este elemento, se hace mención que el control está íntimamente ligado a la previsión de las acciones y los resultados esperados, y viceversa. El grado de importancia de esta previsión ó anticipación, es determinante, ya que no debe darse a éste sistema un giro eminentemente correctivo, cuando su enfoque es vislumbrar las posibles desviaciones ó problemas.

2.- Orientación

Señala que el control, acorde con la planeación estratégica, está dirigido a afrontar la problemática de la administración, la cual intenta adecuar la interacción de todos los recursos de la empresa y poder lograr así la obtención de los objetivos definidos por la misma planeación estratégica.

3.- Ayuda a la dirección

Una de las pretenciones del control, es ayudar a los directivos en la toma de decisiones.

4.- *Noción del corto plazo*

Una de las principales preocupaciones de éste enfoque, es lograr la información sobre la gestión presente y continua de la empresa en periodos de tiempo cortos.

5.- *Mecánica del control*

Este proceso, trabaja bajo la base de definir que acciones operan conforme a los planes y cuales no; así mismo comprende las acciones correctivas, para rectificar y hacerlas congruentes con la planeación estratégica.

La aplicación de los elementos mencionados, dependen directamente de una adecuada definición y comunicación de objetivos, políticas, decisiones y resultados en la organización, para que el control dentro del marco de la planeación estratégica de los resultados deseados.

Por otro lado es preciso señalar que las empresas que operan con éxito, son aquellas que diseñaron ó tomaron el sistema de control más adecuado; es decir, el sistema que tome en cuenta las posiciones jerárquicas y funcionales, pero esencialmente que éste sistema se aplique bajo un enfoque total e integral, considerando a la empresa como un sistema, cuyas partes están relacionadas entre sí. Este enfoque en contraste con las teorías departamentales de Taylor, es un sistema que trata de obtener un análisis general de las áreas de la empresa, es decir, manteniendo una visión global de la misma.

HERRAMIENTAS DEL CONTROL

Para lograr un diseño e implementación adecuada del

control es necesario considerar los siguientes aspectos, mismos que a su vez actúan como herramientas.

1. Es de suma importancia, contar con un mecanismo completo de comunicación; para aquellas personas que participan en el diseño, implantación y seguimiento de éste sistema para el logro de los planes, objetivos y estrategias trazadas ya que la cooperación de estos, está sujeta a la buena comunicación y comprensión que exista.

Asimismo no deben faltar los informes mensuales a la dirección, los cuales deben describir los avances, en comparación con lo planeado. Este mismo informe permitirá, que la toma de decisiones futura por parte de la dirección, prevea o modifique las desviaciones más significativas.

2. La definición de un conjunto de controles, los cuales deben ser coherentes, y a su vez que determinen el contenido de la información; estos funcionarán como elementos de juicio para la evaluación del desempeño. Es necesario resaltar la importancia de este punto, ya que de una adecuada definición de los controles, se obtendrán evaluaciones confiables, de esto último se derivarán las decisiones preventivas ó correctivas más adecuadas.

3. Realizar evaluaciones periódicas de la gestión las cuales pueden en determinado momento, mostrar los puntos débiles y fuertes de la misma; identificar los puntos en conflicto de la empresa y los potenciales de la misma que no han sido bien canalizados. Toda esta información, permitirá la toma de decisiones estratégica.

4. Hacer coparticipes a los niveles jerárquicos en la obtención de los objetivos estratégicos. Lo cual se

podrá lograr, concientizando a las personas para que los objetivos se obtengan conjuntamente. Esta concientización se puede obtener, realizando reuniones entre las personas involucradas.

5. Es importante establecer normas coherentes en las actividades claves del proceso de planeación para medir los resultados, y el desempeño contra la norma.

Estas normas medirán también a los responsables o líderes, en su actuación directiva.

EVALUACION DEL SISTEMA DE PLANEACION

Una preocupación latente de la alta dirección es contar con sistemas efectivos, y sobre todo cuando éstos tienen una relación directa para el desarrollo, crecimiento o permanencia en el mercado de la empresa.

Cuando han sido implantados los sistemas de planeación, la dirección debe evaluar su efectividad y supervisar en forma periódica el sistema para tratar de mantener un alto resultado del mismo.

Puede parecer que esta fase se encuentra implícita en el sistema de control que se haya implantado; será cuestión de estilos o necesidades de la dirección el que se realice en forma separada o en alguna fase del control.

Para efectos de éste trabajo, se expone en forma separada.

Mantener un alto resultado del sistema de planeación, depende de muchos factores y variables que pueden o no ser

controladas.

Entre las más comunes podemos encontrar, en primera instancia, el convencer al personal de las bondades del sistema de planeación, en los tipos de liderazgo que se den en la escala directiva, en la forma en que se presente la comunicación y se de la información, en el grado de conocimiento que pueda tener un líder etc.

Los puntos a considerar en la evaluación dependerán del tipo de sistema y del interés que tenga la alta dirección.

En términos generales la evaluación se dirige al grado con que cada parte involucrada en el sistema este logrando los resultados.

Las herramientas más comunes para evaluar el sistema son las siguientes;

- . El cuestionario
- . La evaluación del sistema contra los peligros latentes
- . La evaluación del sistema contra los propósitos específicos.

Para conocer por medio de cuestionario la efectividad del sistema, es importante que en la estructura del mismo se hagan las siguientes preguntas.

1. El sistema tiene algún valor para los líderes de la empresa.

2. El sistema está dando algún resultado positivo en áreas específicas.

3. *Los beneficios indirectos que ha dado el sistema.*
4. *Si el diseño del sistema, se adapta o no a las características empresariales.*
5. *Si los procedimientos, métodos, actividades son efectivos.*
6. *Los cambios positivos o negativos en las actitudes mentales, y el ambiente laboral que prevalece.*
7. *Sugerencias, comentarios para mejorar el sistema de planeación estratégica.*

De estas preguntas generales se derivan las específicas que consideran la forma para cuantificar o precisar las respuestas.

Otra forma de evaluación (sistema contra peligros latentes). Es enumerar por grado de importancia los peligros -- latentes y relacionarlos con el sistema, para precisar la efectividad de éste en relación a los peligros.

La tercera forma de evaluación, parte de la idea de que el sistema está diseñado para lograr unos objetivos, y que según el grado con que éstos se logren y la forma en que se llevaron a cabo, será como se mida la eficiencia.

Existen y pueden existir muchos otros enfoques para evaluar la eficiencia de los sistemas de planeación estratégica; Los resultados obtenidos deben servir para perfeccionar el sistema.

Es esencial mantener una supervisión constante, para

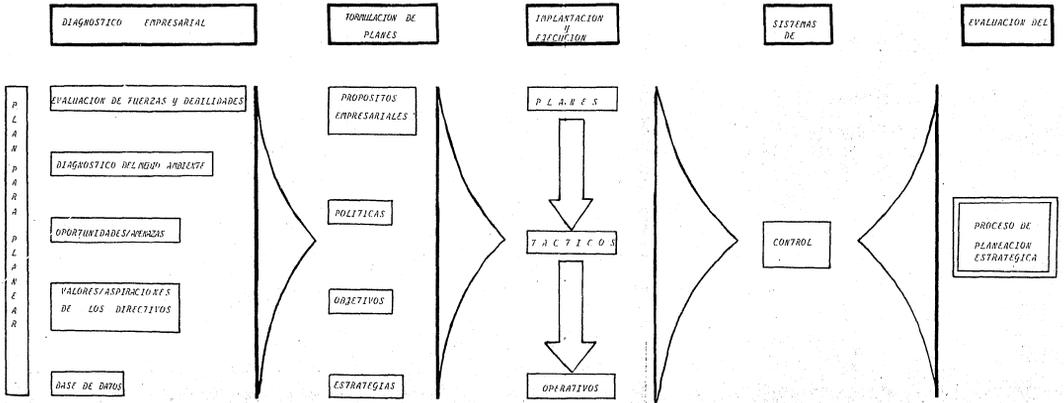
que no se deteriore el sistema, o pierda su sentido u enfoque inicial.

El asegurarse de que es tan efectivo como se espera depende de la alta dirección y/o del área encargada de la planeación estratégica.

Se evalúa el sistema de planeación buscando que este sea mejorado, corrigiendo los problemas o errores cometidos en el proceso o en la implantación del sistema. Con esta fase se cierra el ciclo y se cumplen todas las partes del proceso de planeación estratégica.

En el cuadro que a continuación se muestra se presenta en forma genérica el proceso de planeación estratégica.

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



CAPITULO IV DESARROLLO CORPORATIVO

SURGIMIENTO DE LA CONCENTRACION DE EMPRESAS

Este surge por las serias transformaciones y el desarrollo del modo de producción capitalista.

El nacimiento de la sociedad por acciones, permite que las empresas puedan dividir el capital y las utilidades, lo que apoya a que éstas se conviertan en anónimas y que se revistan de un carácter financiero.

Esto les da oportunidad de conformar grandes capitales gracias a las aportaciones de los socios. Estas aportaciones podían ser en dinero, maquinaria, terrenos, edificios, materia prima etc., otros de los factores que intervinieron fueron la dura competencia y las innovaciones tecnológicas y económicas.

En esta época el capitalismo de pequeña y mediana industria tiende a ser desplazado, por lo que las empresas pierden en cierta medida el sentido netamente industrial o productivo, conformándose una tendencia financiera que busca mejores y mayores rendimientos.

En el seno del modo de producción capitalista, la concentración de empresas va adquiriendo paulatinamente gran importancia; siendo esta la base del crecimiento económico de los grandes países. Actualmente el Desarrollo Corporativo se ha extendido rápidamente en áreas distintas a la industria o a la Banca; tal es el caso del comercio, los Servicios etc.

FORMAS DE CONCENTRACION EMPRESARIAL

Las diferentes formas de concentración empresarial se caracterizan porque las empresas forman grupos poderosos para así lograr sus objetivos en forma más eficiente y satisfacer en conjunto sus necesidades, los acuerdos establecidos implicaban la fijación de los precios, la adquisición de materia prima, tecnología, elaboración de productos, acuerdos de mercados, y aspectos financieros entre otros.

Han existido varios tipos de concentraciones empresariales, dentro de los más importantes tenemos los siguientes:

POOL

En este se dan diversos acuerdos temporales los cuales consisten en la fijación de precios, adquisición de materias primas en bloque, el uso recíproco de ciertos medios de producción o de transporte, los cuales cuando existen convenios comerciales se les ha denominado como *Conner* en los términos anglosajones.

KARTELL

Son convenios complejos que tienden a regular los precios, repartir los mercados de venta y compra de materia prima, determinan las condiciones de compra venta y el crédito; normalmente fijan el precio de venta, la cantidad de producción, la zona de venta asignada a cada empresa; las organizaciones conservan su autonomía administrativa y financiera, así mismo la toma de decisiones.

TRUST

Nace a consecuencia de una serie de funciones. Con-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

siste en un grupo de sociedades que eran competidoras y al fusionarse, confían sus acciones recibiendo a cambio certificados que indican en que proporción participan en la obra común, su función es regular la vida de las empresas y crear un consorcio que permanezca en el mercado.

CONSORCIO

Se puede definir como la agrupación de empresas cuyo gino es similar o distinto y se forma con el objeto de obtener una fuerza económica, además de optimizar sus técnicas de producción, en este tipo de acuerdo las empresas integrantes conservan su personalidad jurídica aun que todas se sujetan a una dirección común, la cual posee la mayoría de las acciones de cada industria.

GRUPO FINANCIERO (Banca Múltiple)

Es la sociedad que tiene la concesión del gobierno federal para realizar los grupos de operaciones de banco de depósito, financieras y de crédito hipotecario sin perjuicio de la concesión que tenga para realizar otros grupos de operaciones previstas en la ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (14)

HOLDING COMPANY

Este tipo de instrumento de Desarrollo Corporativo ha sido el mas importante en el proceso de concentración financiera" (15), tuvo su origen en Estados Unidos en Nueva Jersey y se presenta por la evolución que sufren las concentraciones y por la promulgación de la Ley para Asociaciones Generales,

(14) Diario Oficial de la Federación (Méx. 18 de marzo 1976).

(15) Johnson Eduardo Holding Company México. P A C 1981.

la cual autoriza la constitución de sociedades que tuvieran la finalidad de poseer las acciones de otras sociedades.

Para el Ingeniero Antonio Madero Bracho "Holding Company es una Sociedad Mercantil Controladora de la mayoría de las acciones de empresas industriales y comerciales que tienen entre ellas un elemento común, el ser parte de un grupo de negocios, aunque individualmente pueden tener un distinto giro con apoyo financiero y operacional mutuo, que ejerce control no únicamente legal y contable, sino también financiero; recibe fondos de todas sus subsidiarias y los distribuye entre las mismas, conforme al mejor interés a largo plazo del grupo que encabeza la Holding Company; cuyo objetivo es la obtención y reinversión de utilidades con énfasis en la planeación integral a largo plazo". (16)

La definición del C.P. José A. Esevenari Ahuja permite comprender en forma clara el objetivo y alcance de la Holding Company la define como sigue: "Aquella empresa que posee acciones de otras sociedades y debido al porcentaje mayoritario de capital o a otras condiciones estatutarias se puede tener el control de esas empresas cuyas acciones se poseen". (17)

Podremos resumir las características de la Holding Company como sigue:

1. Esta constituida por una o mas sociedades en la cual el capital esta representado por acciones, o por actos juridicos especiales que la conforman.

(16) Alfredo Hernández P. Generalidades de las Corporaciones ITAM. 1973.

(17) José A. Esevenari. Seminario La Empresa Controladora Mex. P.A.C. 1980.

2. Se lleva una administración centralizada y bien controlada, en donde la coordinación de esfuerzos y decisiones bien planeadas, permite que estas logren su desarrollo en forma simultánea.

Los objetivos principales de este tipo de concentración empresarial son: las ventajas fiscales que proporcionan las leyes; el coordinar y utilizar los recursos humanos, económicos, técnicos y de mercado en forma eficiente así como el poder aprovechar la estructura administrativa de las empresas, y por realizar planeación a corto, mediano y largo plazo para delinear su futuro, o crear nuevas y mejores estrategias.

Es importante destacar que existen diferentes formas y criterios para clasificar a las empresas Controladoras o Dominantes entre las más conocidas tenemos:

HOLDING PURA

Es aquella que cuenta con la mayor parte de las acciones y ejerce control financiero y jurídico sobre las empresas que conforman el grupo.

HOLDING ADMINISTRATIVA O MIXTA

Se presenta cuando existen los contratos de administración ya que tienen el control de las decisiones administrativas de otras sociedades en función a formas jurídicas diferentes a la propiedad de las acciones, en las que se requieren de un centro de decisiones a nivel de grupo empresarial.

Existen otros tipos de Holding entre ellos tenemos la que se da por integración, la cual se puede presentar en tres formas.

VERTICAL.- Este se da cuando el grupo cuenta con empresas que procesan el producto o materia prima desde su origen o extracción pasando por otras subsidiarias (empresas) que transforman el producto hasta el proceso final, y su comercialización.

HORIZONTAL.- Se da cuando las empresas del grupo controlan y satisfacen el mismo mercado.

DIVERSIFICADA.- Cuando la controladora tiene un conjunto de empresas de diferente producto- mercado, las cuales no tienen relación común con el giro en el que se desenvuelven.

Este tipo de concentración empresarial, por sus características económicas, jurídicas, administrativa y financieras ha sido la mas utilizada en el mundo de los negocios.

La concentración empresarial en el transcurso del tiempo se le ha denominado de muy diferentes formas, como ya se expuso, pero son mejor conocidas como monopolio, entendiéndose como tal "al proceso de concentración empresarial que permite que éstas sean las únicas en el mercado eliminando así la competencia". Este fenómeno se ha desarrollado en toda la sociedad moderna intensificándose y perfeccionándose a tal grado que abarcan todos los sectores económicos, formando colosos que dominan mundialmente.

Existen otros tipos de concentración empresarial que no son tocados en este trabajo, estos no son considerados como monopolios, ni tienen los mismos fines, algunos de ellos son:

. El sindicato o asociación de trabajadores que protejan sus propios intereses (Art. 28 Constitucional).

. Empresas de servicio público y participación estatal (Art 60. de la Ley de Monopolios).

. Existen otros tipos de asociaciones que formun acuerdos para mejorar o desarrollar, tecnología, o para fomentar la investigación científica.

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO CORPORATIVO

El desarrollo corporativo nace a partir de la concentración empresarial, este tipo de estrategia se basa en la integración financiera, administrativa, jurídica, económica tecnológica y de mercados; buscando el desarrollo interno o externo de la organización.

Este tipo de desarrollo esta cimentado en tres elementos esenciales que sin estos sería muy difícil que se pudiera llevar a cabo el desarrollo corporativo.

I.- La planeación estratégica

II.- El vector de crecimiento

III.- La sinergia

I.- PLANEACION ESTRATEGICA

Por medio de un sistema de planeación estratégica se puede delinear en forma ordenada y precisa el crecimiento rentable de las organizaciones.

La planeación estratégica apoya a que la Dirección defina con mayor certeza cual es el tipo de desarrollo que mas conviene, creando todo un sistema de información, y acción para lograr el desarrollo deseado.

La planeación estratégica utiliza el ámbito producto-mercado para definir el campo de acción de la organización o en su caso conocer el mercado y los productos competitivos.

II.- VECTOR DE CRECIMIENTO

El juego de oportunidades que puede tener una empresa para delinear su desarrollo, parte de la relación medio ambiente-empresa.

A partir de esta relación, el sistema de planeación estratégica debe crear un procedimiento que permita analizar que nivel de crecimiento es el más adecuado, pudiendo ser; en primera instancia, en los mercados y productos actuales, o en el segundo nivel en donde se analizan las oportunidades de otras partes del mismo sistema de mercadotecnia. Y por último, a aquellas que se encuentran fuera del sistema de mercadotecnia, actual, estos tres puntos se pueden representar con el siguiente cuadro:

CUADRO DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

NIVELES DE CRECIMIENTO		
Crecimiento Intensivo	Crecimiento Integrado	Crecimiento de Diversificación
Penetración de mercado	Integración hacia atrás	Diversificación Concéntrica
Creación de Mercados	Integración hacia adelante	Diversificación horizontal
Creación del Producto	Integración horizontal	Diversificación conglomerados

(18)

Los niveles de crecimiento intensivo se pueden representar por un vector de crecimiento, como se muestra a continuación.

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Presentes	Penetración de Mercados	Creación de Mercados
Nuevos Mercados	Creación de Productos	Diversificación

(19)

(18) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia análisis, planeación Control Edit. Ed. Diana pag. 74

(19) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia análisis, Planeación y Control, Edit. Diana pag. 74.

EL VECTOR MUESTRA LAS ALTERNATIVAS QUE PUEDE TOMAR LA ORGANIZACION

El estudio detallado de éstos así como los elementos que proporciona el proceso de planeación apoyarán a decidir por cual tipo de desarrollo corporativo se debe encaminar la empresa para lograr sus objetivos.

Explicaré cada uno de los conceptos del cuadro:

Penetración de Mercado.- Es vender al mismo mercado los productos actuales, a través de una política de venta más agresiva tal como la fusión, la adquisición o colaboración de otras compañías.

Creación de Productos.- Es crear nuevos y mejores productos para su mercado actual, esta se puede dar adaptando, rediseñando o cambiando el tamaño, color, estilo o adicionado nuevas propiedades al producto.

Creación de Mercado.- Es introducir el producto actual en nuevos mercados.

Diversificación.- Es crear nuevos productos para mercados nuevos.

III.- SINERGIA

"Es obtener un resultado combinado de los recursos de las empresas mayores que la suma de sus partes" (20)

Ejemplo:

(20) IGOR ANSOFF, *La Estrategia de la Empresa*. España U. Navarra. 1976.

La fusión o adquisición de empresas, La Holding los consorcios etc.

En otras palabras la cohesión permitirá realizar plenamente las potencialidades de las empresas alcanzando un resultado combinado.

Un caso de sinergia sería: Cuando la empresa Z cuenta con un mercado potencial y tiene buenos consumidores pero carece de recursos financieros para explotar todo su mercado, entonces la empresa F puede apoyarla con recursos financieros para explotar la sinergia potencial de la empresa Z. adquiriendo a ésta.

Al llevar a cabo la estrategia de desarrollo corporativo e integrarse en una sola empresa, se tiene más posibilidades de reducir sus costos, e inversión.

Existen diferentes formas en las que se da la sinergia:

Sinergia de ventas.- Se da cuando gran cantidad de productos, sistema de distribución, equipos de transporte, fuerza de ventas, publicidad y promoción se dan en forma conjunta.

Sinergia de costos.- Es utilizar en forma eficiente la aplicación de los recursos humanos, técnicos y materiales al unirse dos o más empresas.

Sinergia de inversión.- La transferencia de los conocimientos, técnicas o métodos para un producto o línea de productos se aprovecha al máximo para otros productos o líneas de producción.

Sinergia Financiera.- Cuando una empresa tiene pérdidas fuertes, y se da la fusión ó adquisición, entonces la empresa que fusiona puede utilizar las pérdidas contra los impuestos sobre utilidades futuras.

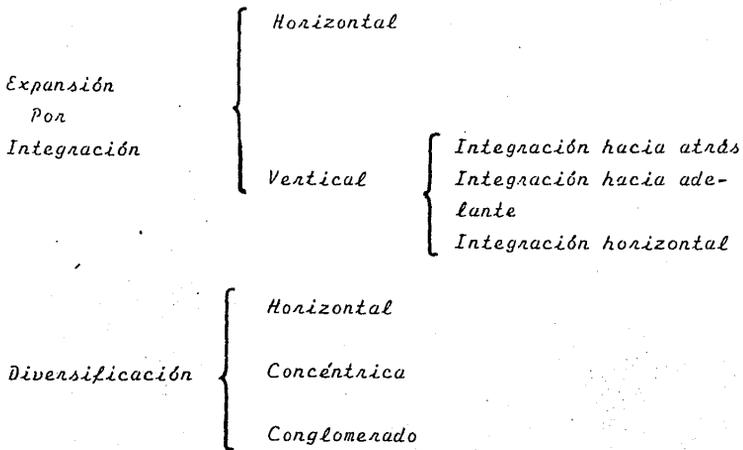
Sinergia Potencial.- Aprovechar las potencialidades de una empresa con su mercado, siendo ésta apoyada financieramente al ser adquirida por otra organización.

Puede haber muchos otros tipos de sinergia; cuando ésta es bien adaptada puede dar excelentes resultados que se manifiestan; como beneficios de conjunto, solamente para la empresa adquirida, o para la empresa adquirente, o en su caso para el grupo de empresas. La combinación de habilidades, características y capacidades de las compañías dará como resultado una eficiente estrategia de desarrollo corporativo.

TIPOS DE DESARROLLO CORPORATIVO

Como ya se hizo mención en el cuadro de niveles de crecimiento, existen dos grandes tipos de estrategia que permiten el desarrollo corporativo.

En términos generales serían: la expansión interna ó externa y la diversificación. Estas dos se subdividen como se muestra a continuación:



EXPANSION

Se entiende que es la acción y efecto que realizan las organizaciones para servir en el mercado actual, consolidarse, crecer y/o desarrollarse en su mismo ámbito productomercado.

Una compañía puede buscar este tipo de desarrollo a través de las siguientes alternativas:

- 1.-Penetración en el mercado.- Cuando puede colocar en forma ventajosa mayor cantidad de productos de la misma línea en el mercado en el que ha trabajado.
- 2.-Creación del Mercado.- Que la línea de producto con que opera sea introducida en un nuevo mercado ampliando su radio de acción en su país o incursionando en otros.
- 3.-Desarrollo de Productos.- Producir o vender nuevas líneas de productos en un nuevo mercado, o en el que otras

compañías trabajan ofreciendo mayor calidad, mejor precio, mayores beneficios.

Para poder llevar a cabo cualquiera de estas alternativas la dirección debe analizar que tipo de expansión conviene la horizontal o vertical.

EXPANSION HORIZONTAL

Esta se da cuando se busca aumentar las propiedades, ampliar sus actividades o incrementar el volumen de producción, o crecer en la línea de productos y/o servicios que se han manejado.

Este tipo de expansión se efectúa a través de la adquisición o fusión de empresas del mismo giro o similares.

Existen algunas empresas que por su naturaleza y características pueden adoptar este tipo de expansión, obteniendo beneficios en la compra de materia prima, en las ventas, en la producción y desde el punto de vista económico.

La sinergia que se da, permite reducir costos de ventas, producción, publicidad etc, así mismo; se aprovechan al máximo los recursos humanos técnicos y materiales. Además de favorecerse con todas aquellas ventajas que tenían las empresas, como, imagen, penetración en el mercado, capital etc.

EXPANSION VERTICAL

Se da cuando se busca la propiedad, o un mayor control de su sistema de suministros, distribución o, en su caso; de la competencia en la misma línea de productos.

Este tipo de expansión por integración la han adoptado muchas corporaciones por las ventajas y seguridad que de ella es posible obtener.

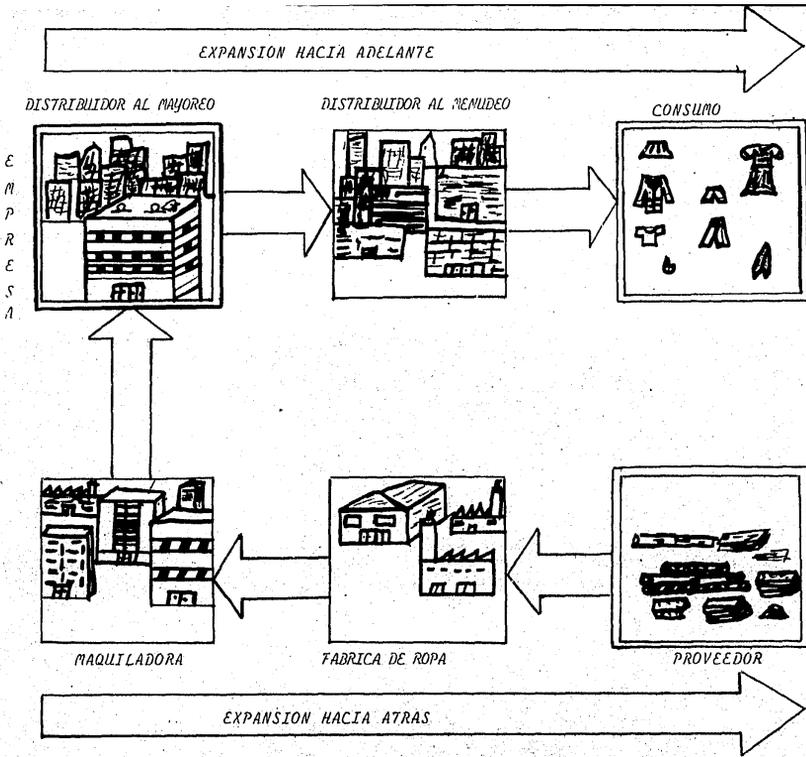
Integración hacia atrás.- A través de la adquisición o la fusión, las compañías buscan controlar o allegarse de negocios que elaboran o tienen relación directa con el producto inicial (Suministro o Materia Prima); esto permite mayor seguridad y confianza para aprovisionarse, ya que no depende de terceras personas, y se puede aprovechar al máximo los recursos, así mismo se reducen los costos de fabricación, distribución o mercadeo. Otro enfoque por el cual se decide la integración hacia atrás, es porque las fuentes de abastecimiento con que se cuentan son inadecuadas y no se pueden desarrollar rápidamente, lo que impide que la organización logre su crecimiento.

Integración hacia adelante.- De igual forma que el otro tipo de integración, se buscan entes económicos que permitan la distribución del producto, con mejor y mayor cobertura del mercado.

Esta integración, permite ahorros en los costos de ventas, trasportes, gastos de operación; se pueden ampliar los mercados minoristas, ofrecen productos semi-elaborados, aprovechan la sinergia de mercado que tenga la empresa que se integra, la experiencia de la fuerza de ventas, etc.

Integración Horizontal.- Consiste en adquirir o fusionarse con compañías competidoras, aprovechando todas las ventajas de las empresas, dando fuerza y solidez a la compañía que se quede o a la que halla sido creada.

Las tres posibilidades de expansión por integración vertical se muestran en el siguiente esquema.



La empresa es vendedora de ropa al mayoreo, tiene posibilidades de movense-hacia atrás, hacia adelante, según la integración que más convenga.

DIVERSIFICACION

Se dice que una compañía se diversifica cuando realiza actividades diferentes a las que efectuaba; nuevas líneas de productos en uno o más mercados antes no incursionados.

La alta dirección decide por este tipo de desarrollo corporativo cuando las oportunidades que se le presentan fuera de su mercado son superiores a las actuales, o cuando el mercado actual no ofrece posibilidades de crecimiento o mayores utilidades.

“En otras ocasiones porque es la única manera de lograr los propósitos empresariales” (21’).

Existen tres tipos generales de diversificación.

DIVERSIFICACION HORIZONTAL

La estrategia es que la compañía o corporación encuentre nuevos productos que satisfagan las necesidades de sus

(21’) C. J. SUTTON Economía y Estrategias de la Empresa Dit. Limusa, 1980.

clientes finales o intermediarios para ampliar a sus actuales clientes.

Ejemplo:

Si una compañía se dedica a la fabricación de aparatos de sonido; ahora introduce en el mercado un nuevo producto, cassettes, cintas de carrete, revistas de aparatos de sonido etc.

DIVERSIFICACION CONCENTRICA

Es en la que se busca una sinergia tecnológica o de mercado de los productos actuales o anteriores; son los nuevos productos.

Ejemplo:

En el caso de la empresa que fabrica aparatos de sonido, esta produciría como nuevo producto y aprovechando la tecnología, instrumentos electrónicos, calculadoras, equipos electrónicos para la medicina, algunos componentes especiales para las computadoras etc.

DIVERSIFICACION CONGLOMERADA

Este tipo de estrategia busca nuevos productos para nuevos mercados sin que éstos tengan relación con su ámbito producto-mercado o con la tecnología, normalmente se utiliza cuando la línea de productos actuales tiene fluctuaciones cíclicas en las ventas; se busca productos que tengan un patrón cíclico diferente.

En otros casos cuando se presentan oportunidades ambientales o cuando son atractivos.

Hay que tener presente que cualquiera de estos tipos de desarrollo corporativo tienen sus ventajas y desventajas, y que cualquiera de las opciones que se tomen requieren de un esfuerzo adicional y de un costo.

FORMAS PARA EL DESARROLLO CORPORATIVO

Para que se pueda llevar a cabo cualquiera de los tipos de desarrollo corporativo antes expuestos, es necesario decidir bajo que forma se asumirán.

Existen dos categorías generales que sirven como herramientas para efectuar la estrategia de desarrollo.

<i>Crecimiento Interno</i>	{	<i>Ampliación de la empresa</i>
		<i>Crecimiento de la empresa</i>
<i>Crecimiento Externo</i>	{	<i>Holdings Company</i>
		<i>Fusión</i>
		<i>Kartell</i>
		<i>Consortios</i>
		<i>Trust</i>

CRECIMIENTO INTERNO

Ampliación de la Empresa

Este se puede dar a través de la extensión de las instalaciones de la empresa, creando nuevas áreas y/o departamentos, por el incremento de las actividades.

Crecimiento de la Empresa

Otra forma es la creación de agencias ó sucursales de la misma empresa en diferentes lugares del país donde se opera o fuera de éste; dirigidos en forma central.

Es importante mencionar que el crecimiento interno también se puede lograr a través de la fusión.

CRECIMIENTO EXTERNO

Es la búsqueda de mejores condiciones para el desarrollo, y éste se puede dar con el apoyo o participación de otras empresas.

HOLDING COMPANY

Es la creación de una sociedad en donde se cuenta con la propiedad de varias acciones de diferentes empresas en donde se centralizan en una empresa las decisiones.

En la primera parte de este capítulo se habla más ampliamente de este instrumento de desarrollo corporativo.

KARTELL

Es la agrupación de compañías independientes de un mismo sector y territorio que se unen con el objeto de influir y regular con su fuerza el mercado en el que se encuentran.

CONSORCIO

Es la concentración de empresas del mismo giro o similar que buscan el fortalecimiento económico, el intercambio

de nueva tecnología para eficientar la producción y se caracterizan porque esta unión de empresas, no pierde su personalidad jurídica aunque estén sujetas a una dirección común.

TRUST

Es la unión de diferentes empresas que entregan sus acciones para formar un grupo que regule la producción, las ventas, el mercado y las finanzas, presentándose una relación formal al entregar los socios las acciones y recibir certificados que garantizan las utilidades.

FUSION

Es la unión jurídica y material de dos o mas empresas en donde se agrupan derechos y obligaciones; ya sea que en una de ellas o en todas desaparecen y crean una nueva, o bien conservando una de las partes la personalidad jurídica al absorber a las otras.

Se caracteriza porque se produce una nueva empresa a partir de la unión de dos o mas socios.

Existen dos tipos de fusión:

FUSION POR INTEGRACION O PURA

Se presenta cuando dos o más sociedades desaparecen creando una nueva que tiene todos los derechos y obligaciones.

FUSION POR INCORPORACION O ABSORCION

Se da cuando una de las sociedades subsiste para absorber el patrimonio; los derechos y obligaciones de la que desaparece.

Ha sido uno de los instrumentos de desarrollo corporativo más utilizados a nivel internacional por sus ventajas fiscales, económicas, de mercado; para los productos proporciona una buena base para mejores oportunidades de crecimiento.

Otro instrumento de desarrollo corporativo es la adquisición de empresas.

Se entiende por adquisición cuando una empresa a través de la compra de activos adquiere otra.

Existen diversas formas de adquisición entre ellas tenemos:

1. Adquisición de activos provocando la liquidación de la sociedad vendida.

2. Compra de los activos tangibles propios del giro del negocio, obteniendo garantía o fianza del vendedor por las cuentas por cobrar que no se liquiden.

3. La compra a puerta cerrada, es comprar a un precio alzado por la totalidad de los activos de la empresa

4. Adquisición de acciones obteniéndose los derechos y obligaciones inherentes a la empresa en la parte proporcional de las acciones que se poseen.

La adquisición se distingue a veces de la fusión, sin embargo; en la práctica esa distinción puede ser difícil de mantener, el caso sería si una fusión se diera mediante una proposición en que la empresa adquirente ofrece comprar el activo de la otra.

Es importante destacar que las formas de desarrollo corporativo tienen sus ventajas y desventajas y que es muy difícil que cualquiera de éstas se adapte en forma exacta.

El decidir cual es el tipo de crecimiento que conviene mas, así como el seleccionar el tipo de instrumento corporativo que se ajusta a las características y necesidades, parte de la planeación estratégica, que previamente ha estudiado en forma sistemática por cual de estos medios logrará satisfacer sus propósitos y objetivos.

Las organizaciones utilizan al sistema de planeación estratégica para poder delinear su desarrollo, pudiendo ser éste a nivel individual o corporativo, ya que por medio del sistema de planeación se puede dar este crecimiento en forma ordenada y eficiente.

El proceso de planeación estratégica determina cual es el tipo de desarrollo corporativo mas adecuado, así como la forma o instrumento que puede ser mas eficiente para lograr el desarrollo corporativo.

CONCLUSIONES

CAPITULO II

Los cambios sociales, económicos, políticos e ideológicos que se empezaron a gestar en la época feudal, fueron los que permitieron que surgiera un nuevo orden socio-económico.

Este nuevo sistema de vida se manifestó fuertemente en la época llamada Revolución Industrial, y poco a poco fue evolucionando hasta que se creó un nuevo régimen el capitalismo.

Es entonces que empieza a evolucionar la empresa por la concatenación de fenómenos sociales, económicos, políticos y científicos de la época.

Antecedentes y evolución del proceso administrativo.

El desarrollo desmedido que tuvieron las empresas, la dura competencia, y muchos otros factores trajeron consigo un sinnúmero de problemas que el empresario resolvía en forma improvisada o empírica, con el tiempo se dieron cuenta que con estas medidas no resolvían sus problemas ni tampoco lograban sus objetivos.

Buscaban mayores utilidades aprovechando al máximo los recursos, trataban de abatir los costos, eficientar los procesos y la forma de trabajar.

Las inquietudes de los empresarios se fueron canalizando a través de estudios e investigaciones que permitieran la creación de leyes, o reglas que les sirvieran para lograr

sus objetivos. Hubo grandes investigadores que aportaron sus conocimientos para mejorar el trabajo y la producción. Poco tiempo después surgen dos grandes escuelas del estudio de la administración, la corriente científicista representada por el Sr. Frederick W. Taylor y la corriente anatomista y fisiologista representada por el padre de la administración el Sr. Henry Fayol, estas dos corrientes dejan asentados una serie de principios y conceptos que han sido la base para el estudio de la administración.

Cabe destacar que el proceso administrativo propuesto por el Sr. Henry Fayol es la base esencial del acto administrativo; a partir de este se desprenden toda una gama de conceptos, procesos, fundamentos etc; que han ido evolucionando y perfeccionándose con las investigaciones que se han efectuado en el transcurso del tiempo.

CAPITULO III

La planeación primera fase del proceso administrativo base para la actuación administrativa, la cual actualmente se lleva a cabo a través de un proceso sistemático, que permite tomar la decisión de lo que se desea efectuar antes de llevarlo a cabo. Por medio de la planeación se sientan las bases de lo que se hará, el como se hará, cuándo, y así como quién lo llevara a cabo; esta es la esencia de la planeación.

Los elementos fundamentales de la planeación son:

Los propósitos empresariales, objetivos, políticas estratégicas, programas, procedimientos y presupuestos. La planeación se encuentra en cualquier momento del acto administrativo, se puede presentar tanto a un nivel general como particular.

Para la alta dirección o como para los departamentos, pequeñas áreas o inclusive a nivel personal, es moldeable al factor tiempo pudiendo ser a corto, mediano o largo plazo.

La planeación estratégica la podemos entender como un proceso sistemático que establece objetivos, lineamientos y estrategias que orienten la acción de la empresa para propiciar un futuro deseado.

Apoya a la organización a que sensibilice su contexto, considera a la empresa como un todo que interactúa con su medio ambiente.

Dentro de sus objetivos esenciales tenemos los siguientes:

- Diseñar el futuro que desea la organización*
- Identifica en forma sistemática las oportunidades y amenazas que se presentan.*
- Crear los medios que apoyarán a que las organizaciones puedan buscar su desarrollo en forma general o específica.*

Para diseñar un sistema de planeación estratégica es necesario tomar en cuenta una serie de factores que apoyarán a que el sistema sea acorde a las peculiaridades de la empresa, la versatilidad del sistema esta en relación a la formalidad y complejidad de la empresa.

Las personas involucradas en el diseño del sistema deben contemplar todos los factores para que éste sea eficiente y realista.

El primer paso para desarrollar un sistema de planeación estratégica es formalizarlo, en segunda instancia es elaborar un plan para planear y definir para que se quiere el sistema, quiénes, cuándo, cómo y dónde se llevará a cabo el proceso.

Todos estos pasos son necesarios para sentar bases sólidas en el desarrollo del sistema.

El proceso de planeación estratégica cuenta con seis fases:

- 1. Diagnóstico ó evaluación empresarial*
- 2. Formulación de planes*
- 3. La implantación y ejecución de los planes*
- 4. El sistema de control*
- 5. Evaluación del proceso*

Cada fase tiene íntima relación para que se cumpla el sistema de planeación, estas fases son la parte medular y estructural del sistema, sin ellas no es posible que un plan estratégico sea eficiente.

El implantar un sistema de planeación estratégica tiene dos fases; su diseño y estructura que se da en la alta dirección y con los encargados de realizarla, y la segunda fase que es con la implantación y ejecución de los planes; aquí es cuando ya las diferentes áreas y departamentos o secciones de la organización, intervienen para que a través de sus planes y acciones específicas se logren resultados.

IV DESARROLLO CORPORATIVO

Este surge cuando el capitalismo se empieza a expandir

y desarrollarse, las empresas se convierten mas financieras, que productivas, buscan los máximos rendimientos de las utilidades, la filosofía es "la unión hace la fuerza", y esta es para controlar, o manipular los mercados, los productos, precios, materia prima etcetera. Esta unión de empresas toma diferentes características según la forma en la que se unen, y en base a los intereses que tengan; las formas de concentración empresarial mas conocidas son; los Trust, Kartell, Consorcios, Holding, y los famosos Grupos Financieros.

El desarrollo corporativo esta basado en tres elementos esenciales.

1. La planeación estratégica. Que delinea y enfoca el futuro de la empresa, define cual puede ser la mejor estrategia de desarrollo, planificando las acciones que permitirán delinear los objetivos de desarrollo.

2. El vector de crecimiento. Que muestra bajo cual dirección en forma vertical u horizontal se puede manejar la empresa para poder lograr el crecimiento.

3. La sinergia. Que es aprovechar la fuerza que dos o mas empresas pueden tener en todo su contexto al unirse, que si cada una actuara sola por su lado.

Estos elementos apoyan a las compañías a que puedan lograr en forma eficiente y rentable su desarrollo.

El Desarrollo Corporativo se puede dar a través de la expansión, la cual permite que el desarrollo se de en el ámbito producto-mercado (expansión Interna), o fuera del sistema de mercadotecnia en el que opera la empresa (expansión externa), o creando nuevos mercados y nuevos productos con la diversifi-

cación.

Para que se pueda dar la expansión o la diversificación, las empresas tienen diferentes alternativas:

La ampliación de empresas, el crecimiento de la compañía, crear o integrarse a una Holding, a un Consorcio, Kartell, Trust; o en su caso utilizar la fusión o adquisición de empresas.

La compañía por medio del sistema de planeación estratégica determina cual es el tipo de desarrollo corporativo que mas le conviene y determina que estrategia es la mas adecuada para lograr los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Antonio Pesenti.
LECCIONES DE ECONOMIA POLITICA
Edición cultura popular
- Marat Kuznetsov. Manual de divulgación
COMPENDIO DE HISTORIA ECONOMICA.
Edición de cultura popular
- L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez y C.P. Nicolás Ballesteros Inda.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
F.C.A. U.N.A.M. Sistema Universidad abierta
Edit. Interamericana, 1980.
- Idalberto Chiavenato
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION
Edit. Mac Graw Hill, 1981.
- Agustin Reyes Ponce
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Primera parte Edit. LIMUSA, 1978.
- Koontz/ ó Donnell
CURSOS DE ADMINISTRACION MODERNA
Sexta edición Edit. Mac Graw Hill, 1982
- Prof. Guillermo Gómez Ceja
PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
(guía técnica) Edit. Edicol, 1973.

- George A. Steiner
PLANEACION ESTRATEGICA
(LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER)
Edit. C.E.C.S.A., 1985.
- Dr. Octavio Aguirre
PLANEACION CORPORATIVA PARA LA EMPRESA MEXICANA
Edit. E.D.U.M.E.N., 1981.
- C. J. Sutton
ECONOMIA Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA
Edit. LIMUSA, 1983.
- Andrens. Kennet
EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
(España, Edic. Universidad de Pamplona) 1977.
- Phillip Kotler
DIRECCION DE MERCADOTECNIA
(ANALISIS PLANEACION Y CONTROL)
Edit. DIANA, 1980.
- Henry Fayol
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL
Edit. Herrerio Hnos.
- H. Igor Ansoff
LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
España U. Navarra, 1976

TESIS

- Alfredo Hernández P.
GENERALIDADES DE LAS CORPORACIONES
I.T.A.M., 1973.

- *Eduardo Johnson*
Holding Company, Mex. P.A.C., 1981.

- *José A. Ezeverri*
SEMINARIO LA EMPRESA CONTROLADORA
Mex. P.A.C., 1980.

QUETZALCOATL

Quetzalcóatl, fue quizás el más complejo y fascinante de todos los Dioses mesoamericanos. Su concepto primordial, sin duda muy antiguo en el área, parece haber sido el de un monstruo serpiente celeste con funciones dominantes de fertilidad y creatividad. A este núcleo se agregaron gradualmente otros aspectos: la leyenda lo había mezclado con la vida y los hechos del gran Rey sacerdote Topiltzin, cuyo título sacerdotal era el propio nombre del Dios del que fue especial devoto. En el momento de la conquista, Quetzalcóatl, considerado como Dios único desempeñaba varias funciones: Creador, Dios del viento, Dios del planeta Venus, héroe cultural, arquetipo del sacerdocio, patrón del calendario y de las actividades intelectuales en general, etc. Un análisis adicional es necesario para poder desentrañar los hilos aparentemente independientes que entran al tejido de su complicada personalidad.



IMPRESO EN LOS TALLERES DE:
EDITORIAL QUETZALCOATL, S. A.
MEDICINA No. 37 LOCALES 1 Y 2 (ENTRADA POR PASEO DE LAS
FACULTADES) FRENTE A LA FACULTAD DE MEDICINA DE C. U.
MEXICO 20, D. F. TELEFONOS 658-71-66 Y 658-70-88