

9  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## "PLANEACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS: SECTOR PRIVADO"

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ**

Director de Tesis: L. A. CARLOS MATIAS ARMAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

C O N T E N I D O

	Pag.
<u>INTRODUCCION</u>	1
C A P I T U L O I	
<u>NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</u>	5
Referencias	
Constitución de la Planeación Estratégica	
Características de la Planeación Estratégica	
C A P I T U L O I I	
<u>IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</u>	11
C A P I T U L O I I I	
<u>CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA</u>	15
Concepto de Estrategia	
Requisitos para desarrollar una Estrategia	
Concepto de Planeación Estratégica	
C A P I T U L O I V	
<u>GRUPO DE FORMULACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</u>	21
C A P I T U L O V	
<u>SELECCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</u>	26
Modelo A.D.L.	
Modelo Mc. Kinsey	
Modelo B.C.G.	

Flujo Lógico de Planeación Estratégica  
Formato de un Plan estratégico

C A P I T U L O V I

EVALUACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA 50

Porque debe realizarse una Auditoría de la Planeación Estratégica

La Auditoría de la Planeación Estratégica

Auditoría de la puesta en práctica de la Planeación Estratégica

C A P I T U L O V I I

CONTROL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA 57

Naturaleza del Control

Fases del Control

La Estructura Organizacional de la Empresa y la Estrategia de control

La Planeación Estratégica y el Control

CONCLUSIONES 73

BIBLIOGRAFIA 76

## I N T R O D U C C I O N

Partiendo de la premisa de que la Planeación Estratégica es una técnica con carácter esencialmente práctico y de realización, resulta de vital importancia su implantación en el quehacer administrativo de las organizaciones, puesto que la eficiencia de las empresas es el resultado del orden y no de la improvisación.

Asimismo el objetivo empresarial sería infecundo, si la Planeación Estratégica no lo detallará para que este pueda ser realizado integralmente y eficazmente: lo que en la Previsión se descubre como posible y conveniente; se afina, corrige y proyecta al desarrollo con la Planeación Estratégica.

También resulta inobjetable el hecho de que toda organización para su ámbito y expansión necesita un enfoque y una dirección bien definidos para la búsqueda y creación de nuevas oportunidades, que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas y técnicas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un desarrollo y crecimiento ordenado y rentable.

Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como Planeación Estratégica.

El papel de la Planeación Estratégica radica, en cierta forma, en cambiar o afectar el medio ambiente competitivo con el fin de optimizar las fortalezas y oportunidades de determinada organización.

El concepto de la Estrategia, aunado al que nos completa esta exposición, Planeación, es nuevo relativamente en lo escrito sobre la direc

ción de empresas.

Históricamente comenzó en el arte militar donde es un concepto amplio y vagamente definido de una campaña militar para la aplicación de -- fuerzas en gran escala contra el enemigo.

Posteriormente los hombres de negocios, consultores de empresas y es tudiosos del área administrativa de las empresas, emplearon juntos es tos conceptos para aplicarlos y desarrollarlos en las organizaciones para utilidad de ellos en las compañías, ya que en las décadas pasa-- das no resulto fácil para los responsables de la toma de decisiones - en los negocios el proyectar los mismos hacia el éxito, ya que care-- cian de dicha técnica.

En el presente trabajo nos abocaremos a tratar de lo que es y trata - la Planeación Estratégica, de la cual pueden hacer uso los directivos de las empresas y hombres de negocios, no intentando agotar el tema - ni darle un carácter enciclopédico, pues en un buen número de puntos, nos referimos a trabajos más extensos sobre el tema que se trata; in vitando a quienes cuyo interés resulte atraído por determinados aspec tos de la exposición a que consulten las obras indicadas en la biblio grafía, tanto para ampliar el campo cubierto como para que tengan una interpretación del trabajo distinta a la nuestra.

Para finalizar, expresamos sincero agradecimiento a todos nuestros -- queridos profesores, quienes con sus enseñanzas impartidas en las au las de nuestra Facultad nos dieron a conocer las bases fundamentales de la carrera de Licenciado en Administración; y el lograr terminar -

la misma con la presentación de este trabajo, el cual esperamos merezca la aprobación del Honorable Jurado, habremos logrado rebasar una nueva meta en nuestra vida, siempre con el fin de una constante superación.



## C A P I T U L O I

### NATURALEZA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Referencias

Constitucion de la Planeación Estratégica

Características de la Planeación Estratégica

1.- Referencias.

La revolución industrial se inició en Inglaterra cuando Estados Unidos de Norteamérica se encontraba en su guerra de independencia entre los años de 1770 y 1780.

Durante este periodo se transformaron los aparatos artesanales en máquinas para fabricar más y mejores productos del mercado de bienes de consumo a un costo menor, igual situación sucedió con el equipo del mercado de bienes de capital.

Se necesitaron sin embargo que transcurrieran cerca de 100 años para que el hombre se interesara por el aspecto metodológico de la administración. Esta vez el cambio se llevo a cabo en los Estados Unidos de Norteamérica hacia los años de 1880. El terreno estaba preparado precisamente para que un hombre como Frederik W. Taylor iniciara la época del rápido desarrollo del tema Administrar para Producir.

Suele hablarse de Frederik W. Taylor como el iniciador de la Administración Científica al igual que Henry Fayol. Taylor hizo mucho al evolucionar el campo de la acción administrativa y convertirla en un estudio científico, es en esa época cuando la Administración logra una extraordinaria expansión e importancia, siendo materia de estudio constante de otros profesionales que trabajaron en esta área del saber.

Partiendo de las diversas fases, elementos y etapas que integran el Proceso Administrativo en donde dentro de la fase mecánica lo central es la Planeación y en la dinámica la Dirección resulta ser importante

7

en primer lugar, señalar con precisión lo que se va a hacer y/o que se va a hacer.

La Planeación fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y unidades necesarios para su realización. Aquí podemos desprender el porque de la gran importancia que tiene este elemento central de la fase mecánica.

La empresa, como todo órgano de la sociedad, tiene una razón de ser - que justifica su existencia y es, en parte, lo que los individuos y la sociedad misma esperan de este órgano, o, expresado en sentido contrario, lo que este órgano tiene que dar por propia naturaleza a la sociedad en la que está implicado, y a los hombres que la componen. (1)

La empresa debe perseguir un fin que es de naturaleza social, pues social es la responsabilidad de entregar bienes y servicios a la colectividad, y social lo es la de obtener un valor económico añadido que, además de hacer posible la adecuada compensación de los componentes de la empresa - trabajo directivo, trabajo operativo y capital - le permite lograr su autocontinuidad. (2)

En el presente trabajo se tratará de explicar la formulación de la Planeación Estratégica de Empresas en el ambiente socio-económico del sector empresarial privado.

- (1) Valero Vicente, Antonio Estructura de la Empresa, Nuestro Tiempo ( Pamplona ) 1972 H. Igor Ansoff pag. 23  
(2) Valero Vicente, Antonio: obra citada H. Igor Ansoff pag. 23

Los conceptos y la metodología presentadas pueden ser aplicables a -- otros tipos de instituciones.

En contraste con las teorías descriptivas más corrientes, utilizadas en la teoría económica, el interés es normativo: se buscara el desa-- rrollar una serie de conceptos y procedimientos de utilidad práctica que los interesados en el tema puedan utilizar en su trabajo.

## 2.- Constitución de la Planeación Estratégica.

Es cierto que la planeación es un proceso de toma de decisiones: pero es necesario mencionarse que la toma de decisiones no siempre equiva-- le a la planeación.

Las características que hacen que la planeación sea especial son las siguientes:

- a). La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, - es un proceso de decidir lo que va hacerse y cómo se va a reali-- zar, o sea, es una toma de decisión anticipada.
- b). La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos im-- plica un conjunto de decisiones interdependientes.
- c). La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrec-- tas como por reducir los fracasos y en aprovechar las oportuni-- das.

La planeación tiene un elemento optimista y otro pesimista.

El pesimismo consiste en la creencia de que a menos que se haga no es probable que ocurra un estado futuro deseado.

El optimismo es la convicción de que puede hacerse algo para aumentar

la probabilidad de que se logre alcanzar ese estado deseado.

Prácticamente encontramos como el dirigente moderno de la gran empresa, ya tiene incorporada en la práctica de sus tareas al futuro, que sería la planeación, pero vista a largo plazo, es considerada como -- planeación estratégica.

Es esencial reconocer que la planeación estratégica es todo un proceso continuo el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información de la empresa y de la cual es necesario hacer una selección.

### 3.- Características de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica se caracteriza por la incertidumbre y la decisión.

La incertidumbre o inseguridad, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores, etc.

La decisión o determinación, porque por otra parte tenemos que no obstante esta situación de incertidumbre a la cual el dirigente de una empresa hace frente es imperativo para él en base a la información -- con que cuenta asumir el riesgo y decidir.

Se puede decir que cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será.

La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos, se interesa sobre el período más largo que pueda considerarse,

tiene una perspectiva o aspecto más amplio, se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos.

Así pues la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios, resultando ser necesaria en toda organización para la obtención de su máximo beneficio.

## C A P I T U L O   I I

### I M P O R T A N C I A   D E   L A   P L A N E A C I O N   E S T R A T E G I C A

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La experiencia nos ha demostrado de que el pensamiento estratégico es extremadamente importante para la administración general en todos los niveles y que puede adquirirse la capacidad de pensar estratégicamente.

La fórmula es la misma que la que necesita un genio: 1% de inspiración y 99% de sudor.

Desde el gerente de producto hasta el gerente general de la organización y aún la administración de la corporación, necesitan constantemente de un punto de vista estratégico para asegurar que las soluciones a corto plazo a los problemas inmediatos no dejen trunca la capacidad de la organización de competir con utilidades a largo plazo.

Por lo tanto, uno de los mayores beneficios potenciales de la existencia de un programa de planeación estratégica tal como se comentara -- consiste en el involucramiento oportuno y continuo de los principales administradores en el proceso de planeación que enfoca su atención sobre los principales problemas y oportunidades.

Una exitosa administración de la planeación estratégica estará asegurada cuando los procesos gerenciales cuenten con este tipo de planeación. (1)

La importancia de la planeación estratégica radica en el positivo manejo del cambio.

Su núcleo es el proceso de asignación de recursos.

El proceso es tanto analítico como cualitativo.

Los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas y -- compaginaciones para movilizar los recursos de capital, técnicos y -- humanos, para asegurar que se alcancen los objetivos de crecimiento y utilidad de la organización.

La planeación estratégica va adquiriendo día con día mayor importancia --  
(1) Manual del Administrador de Emp. Pag.1-33 Kenneth J. Albert



cia, aceptandola como el mejor medio para optimizar el desempeño de - compañías grandes y complejas.

De aquí que una efectiva planeación estratégica puede conjuntar una - organización diversa, comunicar claramente los objetivos y valores y lograr la creativa integración de recursos de capital, técnicos y --- humanos.

Por lo tanto resulta probable que la planeación estratégica forme una nueva cultura corporativa en las organizaciones, triunfando solo aque- llas que la apliquen correctamente. (2)

Se ha expresado con frecuencia, que el papel de la estrategia radica, en cierta forma, en cambiar o afectar el medio ambiente competitivo - con el fin de optimizar las fortalezas y oportunidades de determinada organización. Por lo tanto, los sistemas de planeación deberán enfo- carse al análisis perceptivo y a la visión de conjunto y no al con- tro!. (3)

Nunca ha sido mayor la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones actuales. Rara vez ha sido tan rigurosa la consecuencia de una decisión equivocada.

Pocas son las ocasiones en que se ha requerido tanto valor intelec- - tual agregado a la planeación y en que se han desechado tantas metodo- logías estériles.

Rara vez ha sido tan grande la necesidad de que los administradores - planifiquen y no de que los planificadores administren.

Pocas veces ha sido mayor la necesidad de que se emplee el verbo pla- nificar y no la palabra plan.

De todas las funciones de la administración, la planeación es funda- - mental.

Se ocupa de los efectos de las decisiones de hoy sobre los resultados del futuro.

Es la clave de un desempeño corporativo efectivo.

(2) Manual de Admon.Estratégica Pag. 3.2 Kenneth J. Albert.

(3) Idem Pag. 3.3

Un proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio y también debe mejorar la toma de decisiones así como las comunicaciones.

Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos.

Nada resulta más peligroso que la inconsistencia, en el contexto de un cambio errático y permanente; es como un barco que estuviese cambiando de dirección y volviendo a fijar su rumbo con base en reacciones al azar ante los sucesos a corto plazo.

La planeación debe ser secuencial y reiterativa. El proceso empleado para dicha planeación debe estar acorde con el contexto cultural de la organización.

Cada compañía se dirige y planifica en forma muy diferente.

El proceso y la filosofía de una organización pueden ser totalmente inapropiadas para otra, debido a la dinámica de sus mercados o la peculiar estructura de su dirección y organización.

La variable determinante más significativa para una exitosa planeación de empresas a largo plazo es la participación y el compromiso por parte del director general; él debe ser el planificador en jefe, el comandante supremo de la estrategia.

Si ya se cuenta con esto, la segunda variable más importante sólo será una consecuencia, y ésta consiste en la participación o involucramiento de las gerencias de línea en forma activa y comprometida.

La tercera variable importante es que la planeación debe ser parte integral del proceso de dirección por medio del cual se toman las decisiones y se asignan los recursos.

Estas no pueden ser funciones independientes. Si lo son, todo el proceso resultará inútil.

Para concluir, el proceso de planeación deberá brindar una base de datos que permita flexibilidad al enfrentarse o responder al cambio, y no un dogma o una metodología rígidos. (4)

(4) Manual de Admon. Estratégica Pag. 3.4 y 3.5 Kenneth J. Albert

## C A P I T U L O   I I I

### C O N C E P T O   D E   P L A N E A C I O N   E S T R A T E G I C A

Concepto de Estrategia

Requisitos para desarrollar una Estrategia

Concepto de Planeación Estratégica

Estrategia es lo que sucede cuando, habiéndose quedado sin municiones - se continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta.

Autor desconocido

El término estrategia en su forma más elemental se desarrolló muy probablemente cuando los primeros seres humanos que poblaron la tierra - integraron un grupo de cazadores para capturar alguno de los grandes animales que en esa época existieron, tarea más que imposible para -- uno sólo de ellos.

Más sin embargo, lo anteriormente indicado no puede considerarse como una verdadera estrategia: la presa misma no podía presentar ninguna - contraestrategia, a no ser por su comportamiento instintivo.

Muy probablemente la primera estrategia en serio fue puesta a la práctica por alguna tribu que haya tratado de apropiarse de los espacios de caza de otra tribu.

Para que una estrategia sea posible es indispensable poder imaginarse y evaluar los posibles efectos de los cursos opcionales de acción; pero la imaginación y el poder de razonamiento no son suficientes.

También debe existir el conocimiento de la competencia y de los efec-tos posteriores que caracterizan a las acciones optativas.

Ese conocimiento debe alcanzar una entidad trascendental antes de que adquiera un significado auténtico.

En tanto no se tenga el suficiente y necesario conocimiento para te-ner una idea exacta o fiel de todo el fenómeno, el conocimiento no pará de ser algo así como las piezas dispersas de un rompecabezas.

Los requisitos básicos y necesarios para el desarrollo de una estrategia son:

- Una entidad trascendental de conocimientos
- La capacidad para integrar todos los conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias in-mediatas y futuras
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con el objeto de invertir en el potencial del futuro.

Por muy elementales que parezcan estos requisitos, no se les encuen-tra en la competencia natural.

La competencia estratégica requiere la capacidad para comprender la - dinámica de la compleja red de la competencia natural.

El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cier-ta información limitada y con ello producir un cambio predecible.

La estrategia, como concepto, probablemente surgió en relación con -- las operaciones militares.

Todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares:

- Recursos limitados

- Incertidumbre respecto de la capacidad e intenciones del adversario
- Compromiso irreversible de los recursos
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa
- La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

Los textos de historia tienden a presentar la secuencia de los hechos y decir quién ganó la guerra. Poco informan acerca de las razones de iniciación y menos aún de la estrategia de cada adversario.

Con frecuencia, ni siquiera cuando se cuenta con el beneficio de la -visión retrospectiva, la estrategia aparece clara u obvia.

Sun Tsu, general del año 500 a de C., lo expresó muy bien al decir -- "Todos los hombres pueden ver las tácticas que se utilizaron para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria".

La historia de la estrategia es rara vez algo más que racionalización

Existen muchas analogías entre la estrategia militar y la estrategia de los negocios. Una en especial resulta muy importante: un conflicto visible sólo es un síntoma periódico de un esfuerzo continuo por parte de cada uno para lograr un equilibrio dinámico entre los adversa--rios.

Las guerras abiertas, declaradas, son resultado de una inestabilidad en las relaciones competitivas.

Esta inestabilidad es sutil y compleja; ni se ve ni se entiende fácill

mente. Existen dos razones básicas para esta inestabilidad.

Primera, nadie, lógicamente, inicia una guerra, salvo que la destrucción inevitable para los dos contendientes se vea más que compensada por la combinación de pronósticos favorables y del potencial de beneficios netos positivos.

Segunda, muchos de los hechos que conducen a una progresiva desestabilización del equilibrio son emocionales y no necesariamente lógicos.

La agresión inherente a una guerra es inevitablemente destructiva, pero el resultado puede parecer en potencia bastante valioso a uno de los contendientes como para justificar la iniciativa. (1)

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

La estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

Para las empresas, como para las naciones, la coexistencia continua es el fin último, y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables. (2)

De aquí, que durante los últimos diez años la idea de la estrategia ha ido recibiendo cada vez mayor reconocimiento en los escritos sobre Dirección de Empresas.

(1) Manual de Admon. Estratégica. Pag. 1-4,5 y 6 K.J. Albert Mc G.Hill

(2) Idem Pag. 1-7

Han aparecido numerosos trabajos tratando de la estrategia de la línea de productos, de la estrategia de la comercialización, de la estrategia de diversificación, y de la estrategia de los negocios.(3)

El crecimiento del interés por dicho concepto es debido a que se han dado cuenta que una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la organización quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio estrategia o algunas veces como el concepto del negocio de la empresa. (4)

Por otro lado, la planeación es un proceso que supone la elaboración de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción en una situación no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable

Con esto podemos conceptualizar a la Planeación Estratégica como una planeación a largo plazo, que se considera como técnica que guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los recursos y factores disponibles, pues define lo que la empresa pretende ser a largo plazo y la manera para lograrlo.

(3) Manual de Admon. Estratégica. Pag. 123,123 H. Igor Ansoff

(4) Idem



## C A P I T U L O I V

### GRUPO DE FORMULACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En un mundo que evoluciona a un ritmo tan acelerado, los directivos - tienen que ser capaces de diagnosticar con mayor precisión los factores que limitan el proceso de cambio y deben saber elegir los procesos y métodos para superar dichas barreras.

La aprehensión que se experimenta ante el cambio es comprensible, en vista de que el medio que nos rodea evoluciona cada vez más rápidamente, las empresas no pueden darse el lujo de permanecer al margen. De este modo una de las funciones más importantes del gerente es poner en práctica las estrategias de cambio y superar por consiguiente esa posición renuente que se adopta frecuentemente ante él.

Es necesario tomar en consideración que no existe tarea más difícil - de llevar a cabo ni más incierta respecto a las probabilidades de éxito, ni que conlleve más riesgos que aquella que implique un proceso - de cambio en el orden establecido de las cosas.

Hoy por hoy, cada vez son más los gerentes que tienen que enfrentarse a nuevas regulaciones gubernamentales, productos novedosos, competencia, desarrollos tecnológicos, así como a una fuerza laboral que evoluciona día a día. (1)

Si bien es cierto que muy pocas estrategias de cambio tienden a fracasar por completo, también es verdad que solo unas cuantas están destinadas a ser un auténtico acierto.

La mayoría, de los esfuerzos que se encaminan en esta dirección encaran diversos problemas en ocasiones toman más tiempo del esperado; en otras, acaban con la moral de cualquier equipo de trabajo; y en otras más, acarrean fuertes costos en función del tiempo administrativo o - de la frustración anímica que provocan.

El hombre también ofrece resistencia al cambio cuando no entiende sus implicaciones y presiente que éste puede perjudicarlo más que beneficiarlo. Esta situación se presenta cuando no existe una relación de

(1) John P. Kotter y L.A. Schesinger, Como elegir las estrategias de - cambio, Biblioteca Harvard, Pag. 3

confianza entre la persona que lanza la iniciativa y los empleados -- que pueden verse afectados por ella. (2)

Muy pocas organizaciones pueden jactarse de que entre sus empleados y gerentes exista una verdadera confianza. Por consiguiente, es fácil que al hablar de cambios se presenten confusiones y malas interpretaciones. A menos que los gerentes se den cuenta de esta situación y aclaren el desconcierto que puede suscitarse entre los miembros de su campaña, estos se resistirán al cambio.

Una de las formas más comunes de evitar una actitud renuente al cambio es instruir a la gente sobre sus implicaciones. La comunicación de las ideas ayuda a las personas a comprender la necesidad y la lógica de una modificación.

Es decir, si los gerentes solicitan la participación de los empleados ya fuere en la estructuración o ejecución del cambio, pueden evitar una actitud negativa por parte de estos. A través de una serie de esfuerzos compartidos los que impulsan el cambio, escuchan a los afectados y pueden seguir sus consejos.

Otra forma de encarar el problema de la resistencia al cambio es la negociación, como el método más apropiado cuando es evidente que alguien va a salir perdiendo como resultado de un cambio y que, al ser la parte afectada podría ofrecer una resistencia muy significativa. Cabe mencionar la coerción, los directivos utilizan en ocasiones la coerción para solucionar problemas de resistencia, obligan a las personas a aceptar un cambio amenazándolas implícita o explícitamente -- (con pérdida de su empleo, posibilidades de ascensos, etc.) o llegando incluso a despedirlas o transferirlas. Al igual que la manipulación, la coerción es un método sumamente arriesgado.

Si un gerente quiere mejorar probabilidades de éxito al llevar a cabo un cambio dentro de su organización deberá: (3)

(2) Chris Argyris, Intervention Theory and Method, Pag. 70

- a). Realizar un análisis organizacional que identifique los problemas actuales así como su posible origen.  
El análisis deberá especificar la importancia de dichos problemas la urgencia con que deben atacarse a fin de evitar complicaciones así como el tipo de cambios que generalmente proceden en ese caso.
- b). Llevar a cabo un análisis de los factores que sean necesarios para la ejecución de los cambios que se requieren.  
Este estudio deberá centrarse en cuestiones tales como quien podrá resistirse al cambio, porqué y hasta que punto; quien posee la información que se necesita para diseñar el cambio y quien necesita prestar su cooperación para llevarlo a la práctica; cual es la posición del directivo frente a otras partes en función del poder, la confianza, etc.
- c). Elegir una estrategia de cambio, basado en el análisis anterior, que especifique la urgencia del cambio, el grado de planeación -- previa que se requiere y el de participación de otras personas; - que seleccione tácticas específicas que puedan ser utilizadas con diversos individuos y grupos y que sea consistente desde el punto de vista interno.
- d). Controlar el proceso de ejecución.  
Independientemente de la labor tan brillante que se haya desarrollado para elegir las tácticas y la estrategia de cambio, siempre hay imponderables que se pueden presentar durante la realización del mismo. Solo si se lleva un control minucioso durante todo el proceso será posible identificar oportunamente los elementos que pudieran ocasionar problemas y tomar las medidas pertinentes.

Desde luego que la experiencia y la capacidad interpersonal son factores determinantes para poder aplicar este análisis. Pero ni toda la pericia de un individuo podría compensar una mala elección de estrat

(3) John P. Kotter y L.A. Schlesinger, Como elegir las estrategias de cambio, Biblioteca Harvard, Pag. 10

tegras y tácticas.

Hoy por hoy, la dinámica que caracteriza al mundo de los negocios -- hace que las consecuencias de una ejecución deficiente sean cada vez más serias.

## C A P Í T U L O V

### SELECCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Modelo A. D. L.

Modelo Mc Kinsey

Modelo B. C. G.

Flujo Lógico de Planeación Estratégica

Formato de un Plan Estratégico

Antes de indicar la selección de la Planeación Estratégica a aplicar, se debe emplear una metodología para así poder llegar a ella y poder hacer correctamente su estructura.

La Lógica Elemental Analítica suministra los elementos que integran el pensamiento. Como lo indica su nombre, es un análisis, una desintegración, una disección que nos permite conocer la estructura del pensamiento. Pero estos elementos a que conduce la Lógica Elemental Analítica no se dan aislados en la práctica, sino en combinaciones organizadas que constituyen los conocimientos científicos. Por ende, conocer cómo se combinan esos elementos, cómo se realiza la síntesis de ellos para integrar las ciencias, constituye una parte especial de la Lógica que podría llamarse Lógica Sintética por contraponerse a la Lógica Analítica.

Pero esta Lógica Sintética requiere esencialmente un método, un procedimiento que logre integrar cada una de las combinaciones del pensamiento que constituye lo que se llama ciencia; por este motivo a esta parte de la Lógica la llamamos Metodología, pues ella se refiere esencialmente al estudio del método.

A la Metodología se le ha llamado también Teorética, pues en el método se estudia el proceso demostrativo en las ciencias y ello constituye la teoría de la ciencia.

La Teorética estudia los caracteres generales de las ciencias.

Para alcanzar la verdad es necesario aplicar algún procedimiento. El estudio de los procedimientos aplicados para adquirir el conocimiento

verdadero es el tema de la Metodología. La Metodología es la parte - práctica de la Lógica.

La palabra Método viene de las voces griegas "meta" y "hodos", que -- respectivamente significan "hacia" y "camino". El significado de Mé- todo es "camino en pos de algo, orden en el modo de proceder, serie - ordenada de procedimientos que se siguen para llegar a un fin".

El Método, en general, está formado por un conjunto de verdades racio- nales y de formas prácticas para facilitar la consecución de un fin - científico, de un fin artístico o de un fin técnico.

El Método tiene como propósito descubrir reglas o leyes que sirven pa- ra alcanzar un fin en el desarrollo de una actividad, ya sea ésta -- científica, artística, técnica, etc.

Decía Claudio Bernard que el método no crea nada; y es cierto que el método por sí solo no crea nada, pero también es cierto que sin el mé- todo no se puede hacer bien nada, porque para alcanzar un fin es nece- sario ordenar el procedimiento que conduce a ese fin.

Francis Bacon decía: "Un cojo andando por el camino avanza más que -- otro hombre que vaya corriendo fuera del camino".

Cuando algo se ha hecho repetidas veces se puede adquirir cierta habi- lidad para hacer aquello, pero eso constituye solamente un hábito. El hábito no es el método.

El Método tiene normas, reglas o leyes y prosigue siempre hacia un -- fin.



En igualdad de condiciones mentales un hombre que sigue un método para hacer algo supera siempre al hombre que no sigue ningún método para hacer lo mismo; y un sujeto un poco menos inteligente que otro puede igualar a ese otro y hasta superarlo si sigue un método y el otro es desordenado en su proceder.

Aunque el método por sí solo no engendre nada es, sin embargo de esto un factor indispensable en toda labor científica.

Una vez explicado de manera lógica lo que es una Metodología, se pasará a señalar una actividad fundamental que se considera necesaria antes de efectuar el proceso de planeación estratégica y esta es la siguiente:

Actualización de la información: Es decir, a la información hay que discriminarla y tomar la útil, fidedigna; hay que darle validez de acuerdo al área funcional que se trate, es decir, financiera, tecnológica, recursos humanos, mercadotecnia, etc.

Por ejemplo en el área financiera como pre-requisito ante la inflación, es indispensable la actualización de la información que se encuentra distorsionada, por la pérdida en el poder adquisitivo del dinero y la desalineación de precios de bienes y servicios.

Los métodos para llevar a cabo dicho ajuste pueden ser de dos tipos:

- a).- Deflacionar la información de varios años y referirla a un año base, o
- b).- Ajustar por inflación a una fecha determinada por medio de indexación, o bien por avalúos específicos.

Para tal efecto resulta conveniente utilizar información adecuada o especializada como el actual boletín B-10 del I.M.C.P., el cual propone para observación de los profesionales de la Contaduría Pública, -- una serie de normas y procedimientos para la actualización de los estados financieros y así de este modo lograr homogeneidad en el manejo de la información, que en ellos se presenta.

Por lo tanto, antes de llevar a cabo cualquier análisis o inferir conclusiones sobre el área que se trate, y en este planteamiento sobre la información económica-financiera, es indispensable presentarla después del análisis de una base actualizada y comparable, para que sea fundamento de la toma de decisiones de corto o largo plazo en las organizaciones.

Una vez actualizada la información requerida se pasa a contemplar y analizar tres aspectos fundamentales que constituyen de manera primordial la plataforma de la planeación estratégica y estos son los siguientes:

- a).- Búsqueda de la Liquidez
- b).- Incremento de la Productividad
- c).- Recuperar los costos del futuro
  
- a).- Búsqueda de la Liquidez

Ante un entorno de cambio e incertidumbre creciente, el manejo de la liquidez en las organizaciones, se convierte en prioritaria; puesto que las amenazas ambientales pueden incidir en forma

inesperada y poner en condiciones críticas de falta de efectivo a una empresa, o presentarse alguna oportunidad que pueda ser -- aprovechada gracias a la disponibilidad de recursos financieros: Asegurando de este modo, la permanencia de la entidad o su crecimiento ante circunstancias defíciles.

La liquidez puede ser medida a través de los indicadores finan-- ciosos tradicionales; y uno de los mejores instrumentos en la ac tualidad de comparación nos lo proporciona el boletín B-11 del - I.M.C.P., que muestra los Cambios en la Posición Financiera de - una empresa, con base en el movimiento neto de efectivo de un pe riodo contable.

Asimismo es factible optimizar el manejo del efectivo con el uso del modelo del punto de equilibrio financiero, o la aplicación - del modelo de inventarios para minimizar el disponible en cuen-- tas bancarias, incrementando su rendimiento.

b).- Incremento de la Productividad

El manejo de los recursos: físicos, financieros, tecnológicos en un ámbito temporal, con la finalidad de incrementar su rendimlen to, ante una inminente escasez y competencia internacional; re-- presenta uno de los mayores retos de nuestra época, y se caracte riza por un ámbito de cambios y fluctuaciones constantes, en don de la imaginación y el espíritu emprendedor deben de primar, con la aplicación de soluciones tácticas y estratégicas competitivas y de efectividad en el logro de resultados.

El uso correcto del conocimiento, es el pivote para el manejo -- productivo de los demás recursos; por tanto, la mayor oportuni-- dad se encuentra en colocar a cada individuo de la organización en la posición que mejor aplique su talento, obteniendo de este modo un aprovechamiento óptimo, de sus habilidades y creatividad en el manejo de los recursos que se le encomiendan.

La Administración por Resultados, representa una herramienta efícaz en la consecución de los objetivos operativos y estratégicos mediante la racionalización de los recursos y su enfoque hacia -- las prioridades fundamentales, creando un compromiso entre los -- directivos de las organizaciones, y buscando el apoyo de todos -- los niveles de decisión, para su logro.

c).- Recuperar los Costos del Futuro.

La capacidad de anticipar el costo de mantenerse productivo en -- la época actual, así como recuperar la posición correspondiente del uso de los recursos básicos, representa para las organizacio-- nes la posibilidad de superar las turbulencias ambientales, o -- cuando menos asegurar su sobrevivencia futura.

En el inicio de este capítulo se ha referido a las ideas generales -- que conforman la base de la planeación estratégica; sin embargo, no -- se ha ocupado de los modelos de análisis para efectos de la toma de -- decisiones estratégicas

Los modelos de análisis y selección estratégico intentan orientar la

reflexión que para efectos de una planeación estratégica se efectúa - con la finalidad de:

- 1.- Definir la posición actual o potencial de la empresa en cada uno de los segmentos de mercado donde se desarrolla o desea desarrollarse, y que constituyen su portafolio de actividades.
- 2.- Elegir conforme a la posición definida, la(s) estrategia(s) que habrá(n) de seguirse por cada una de las actividades en particular, con la finalidad de que el portafolios global de actividades de la empresa tenga un equilibrio en el corto y largo plazos.

El análisis estratégico que propugnan estos modelos se basa en el hecho de que una estrategia no puede ser definida sobre un conjunto heterogéneo de productos, mercados y competencia.

Tal restricción justifica que estos modelos intenten realizar su análisis a partir de una descomposición de la empresa en entidades homogéneas de: (1)

- a).- Productos (los cuales responden a cierta demanda o productos complementarios)
- b).- Mercados (comportamiento de los consumidores)
- c).- Competencia.

Los modelos de análisis estratégico a los que se hará referencia han sido desarrollados en los últimos 15 años por los despachos de consultoría más importantes de Estados Unidos de América, y los han utilizado las grandes empresas americanas y europeas en los últimos años.

(1) V.Mercier-Les Modeles d'Analyse et de choix Strategique CESA 1978

Así tenemos (2)

- |     |                  |   |
|-----|------------------|---|
| I   | Modelo A D L     | Desarrollado por el despacho de Consultoría Arthur D. Little        |
| II  | Modelo Mc.Kinsey | Desarrollado por el despacho de Consultoría Mc.Kinsey               |
| III | Modelo B.C.G.    | Desarrollado por el despacho de Consultoría Boston Consulting Group |

I Modelo A D L (3)

Este modelo de análisis estratégico parte del manejo combinado de dos conceptos fundamentales:

- a).- La definición de centros estratégicos y de su posición competitiva
  - b).- La madurez del sector
- a).- La definición de centros estratégicos consiste en identificar y agrupar las actividades homogéneas de la empresa, las cuales comprenden un producto o grupo de productos claramente independientes.

Estos centros estratégicos servirán de referencia para ubicar la posición competitiva de la empresa.

Tal posición competitiva no es otra cosa que el reflejo de su fuerza

- (2) Henri de Bodinat-Seminare de Politique Générale Intern.CESA 1979
- (3) R.V.LWright Un Systeme pour gérer la diversité. Note technique CESA 1978.

frente a la competencia.

Esta fuerza está dada por factores de influencia como:

La capacidad de producción de una planta, la amplitud de la gama de productos, el nivel de los costos, la posesión de patentes, la capacidad tecnológica, el nivel de precios, la calidad de productos y su imagen, la parte del mercado, etc.

De donde se infiere que la posición competitiva de un centro estratégico sea un elemento dinámico susceptible de ser modificado con el tiempo, ya sea obteniendo un mejoramiento en la posición (resultado de una adecuada estrategia), o debilitando la anterior

Este modelo clasifica la posición competitiva de cada centro estratégico como sigue:

- a.1 posición dominante
- a.2 posición fuerte
- a.3 posición favorable
- a.4 posición a defender
- a.5 posición marginal

Como se indicó, su determinación va más allá de evaluar la parte del mercado actual de la empresa, pues hace intervenir en su precisión factores productivos, de comercialización, financieros, etc., y además, el peso de los mismos interviene distintamente según la fase de madurez del sector donde se encuentre ubicado el centro estratégico.

b).- El grado de madurez de un sector resulta de un criterio de clasi

ficación basado en la experiencia, el cual comprende la observación del comportamiento de indicadores como: la tasa de crecimiento del sector, concentración del mercado, condiciones de acceso al sector, tecnología, etc.

Este modelo descompone el grado de madurez de un sector, en las siguientes fases:

b.1 Fase de despegue

b.2 Fase de crecimiento

b.3 Fase de madurez

b.4 Fase de envejecimiento

b.1 Fase de despegue. Es un estado embrionario caracterizado por una fuerte tasa de crecimiento, por cambios rápidos de tecnología y un mercado fragmentado generalmente.

b.2 Fase de crecimiento. Se caracteriza por una tasa de crecimiento elevado pero donde ya se distingue una cierta estabilidad en las partes del mercado, - la tecnología que se maneja está controlada y el acceso al sector comienza a dificultarse.

b.3 Fase de madurez. Se caracteriza por una fase de crecimiento más débil, donde ya hay una casi completa estabilidad de las partes del mercado.



b.4 Fase de envejecimiento. Se caracteriza por un estancamiento e incluso declive de la demanda, y por un abandono de ciertos competidores del mercado.

En estos dos conceptos fundamenta su análisis este modelo, combinando los para tales efectos en una matriz de la forma señalada en la Fig.1

Dicha matriz sirve de base al modelo para determinar las estrategias a seguir por cada una de las combinaciones; madurez del sector, posición competitiva, pues cada combinación poseerá características propias en términos de situación financiera, nivel de riesgo y medios de acción.

Ejemplo:

En una combinación de la fase de despegue-posición dominante estará caracterizada por una situación financiera de fuerte rentabilidad con fuertes necesidades financieras.

Mientras que en una combinación de la fase de despegue-posición marginal corresponderá una situación financiera, donde la rentabilidad es débil con fuertes necesidades financieras.

Estas posiciones de cada uno de los centros estratégicos ayudan a la empresa a tener una representación gráfica de su conjunto de actividades a fin de tomar las medidas necesarias para equilibrar las ventajas y desventajas que ofrecen las mismas.

Madurez del Sector Posición Competitiva	Despegue	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante				
Fuerte				
Favorable				
A Defender				
Marginal				

Fig. 1

## II Modelo Mc Kinsey (4)

Este modelo estratégico basa su análisis en dos conceptos fundamentales:

- a).- La posición competitiva de los centros estratégicos.
  - b).- El valor del sector (Industry attractiveness)
- a).- La forma de ubicar los centros estratégicos de la empresa en relación a la competencia, se efectúa de una manera análoga al modelo A D L, pero definiendo solamente tres posiciones posibles: fuerte, media y débil.

(4) Shell-Planning a chemical Company's prospects. Note technique-CESA 1978

b).- El valor de un sector para una empresa es el interés que presenta dicho sector que ésta intente su desarrollo en él.

Este valor está dado por la consideración simultánea de dos elementos:

b.1) El valor del sector propiamente dicho.

Es un valor subjetivo determinado por la evaluación de ciertas - cualidades intrínsecas del sector tales como:

b.1.1) tasa de crecimiento del sector

b.1.2) magnitud del mercado

b.1.3) nivel del riesgo

b.1.4) rentabilidad media

b.2) Por el valor relativo del sector para la empresa.

Se dará por la adecuación entre los factores de suceso del sector considerado y las fuerzas características de la empresa.

b.2.1) sinergia de distribución

b.2.2) sinergia de producción, etc.

La combinación de los dos conceptos sobre los que este modelo fundamenta su análisis permite obtener una matriz, la cual muestra la posición de los diferentes centros estratégicos de la empresa.

Estas posiciones guían las decisiones de la empresa para: Fig. 2

- 1).- Desarrollar las zonas interesantes donde posee un verdadero potencial
- 2).- Retirarse en mayor o menor grado de zonas que no le son favorables.

Este es un modelo particularmente interesante porque considera las ca racterísticas propias de cada empresa en relación al sector y por lo mismo, permite considerar los factores particulares como diferencias de capacidad productiva, diferencias de medios, etc.

Valor del Sector Posición Competitiva	Fuerte	Mediano	Débil
Fuerte		Desarrollar	
Mediana	A		Abandonar
Débil		A	

Fig. 2

### III Modelo B.C.G. (5)

Este muy conocido modelo funda su análisis en dos variables:

- a).- La parte relativa de mercado
- b).- La tasa de crecimiento del sector

a).- La parte relativa del mercado es analizada como una consecuencia del fenómeno denominado "curva de la experiencia" el cual explica que: "el costo unitario total de un producto evaluado en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante cada vez que la experiencia acumulada se duplica".

Entiéndase que el efecto no es automático, sino el resultado de una buena administración. Fig. 3

Entre las causas del efecto de la experiencia tenemos:

- a.1) el aprendizaje
- a.2) las economías de escala
- a.3) la sustitución de materiales
- a.4) la tecnología

El fenómeno de la curva de la experiencia ocasiona naturalmente una disminución en los costos operativos, teniendo como principal consecuencia que el fabricante cuya producción acumulada sea más grande, sea asimismo el beneficiario de la ventaja competitiva más importante a nivel de costos. Fig. 4

(5) Boston Consulting Group - Les courbes d' experience, outil de planification. Note technique CESA 1978.

Al observar la figura No. 4 permite establecer que existe una estrecha unión entre la producción acumulada de los competidores y la parte de mercado que cada uno de ellos posee, circunstancia detectada -- por el Boston Consulting Group sobre todo en los casos de mercados -- con una fuerte tasa de crecimiento, o ya estabilizados.

La tasa de crecimiento del sector es considerada como una variable -- clave debido, en primer lugar, a que el crecimiento es un elemento -- esencial en la dinámica de las firmas respecto a su curva de experiencia.

A mayor potencial de crecimiento de un mercado, mayores posibilidades de que el competidor aumente su parte de éste y vea reducir sus costos, obteniendo una ventaja competitiva, ya sea convirtiéndose en líder, eliminando competidores o alcanzando a otros.

Claramente en mercados con fuerte tasa de crecimiento, el competidor puede beneficiarse sensiblemente siendo agresivo.

El modelo B.C.G. combina las dos variables descritas, elaborando una matriz donde se ubicarán los diferentes centros estratégicos de la empresa. Fig. 5

Siguiendo un análisis similar al del Modelo A D L, esta matriz nos -- permite clasificar los centros estratégicos de la empresa en cuatro -- grandes grupos:

Grupo 1.- Corresponde a los centros estratégicos donde la tasa de crecimiento del sector es débil y la parte relativa del merca-

do fuerte. Los centros estratégicos ubicados en este grupo se caracterizan por una fuerte rentabilidad y por débiles - necesidades financieras.

Grupo 2.- Corresponde a los centros estratégicos donde la tasa de crecimiento del sector es acentuada y la parte relativa del -- mercado también. Los centros estratégicos correspondientes a este grupo se caracterizan por una gran rentabilidad y -- por importantes necesidades financieras.

Grupo 3.- Se refiere a los centros estratégicos donde la tasa de crecimiento del sector es fuerte y la parte relativa del mercado es débil. Los centros estratégicos ubicados en este grupo poseen una débil rentabilidad y fuertes necesidades financieras.

Grupo 4.- Referente a los centros estratégicos donde la tasa de crecimiento del sector es débil y la parte relativa del mercado también. Los centros estratégicos correspondientes a este grupo se caracterizan por una débil rentabilidad y débiles necesidades financieras.

El objetivo de este análisis será permitir a la empresa definir las - estrategias a seguir con la finalidad de equilibrar su portafolios. Generalmente los grupos a combinar son el 1, 2 y 3, en tanto que los centros correspondientes al grupo 4 es aconsejable abandonarlos.

Los modelos descritos permitirán a la empresa concluir la estrategia

a seguir, sin embargo, existe un gran camino por recorrer entre la -- planeación estratégica definida por la dirección de la empresa y su -- desarrollo e implementación.

La planeación estratégica plantea una serie de premisas las cuales de ben ser comunicadas bajo la forma de planes operacionales; estos cons tituyen el punto unificador entre el estudio estratégico y la prácti-- ca.

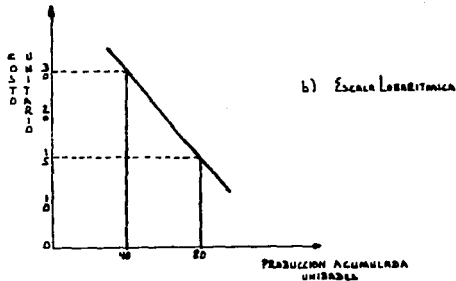
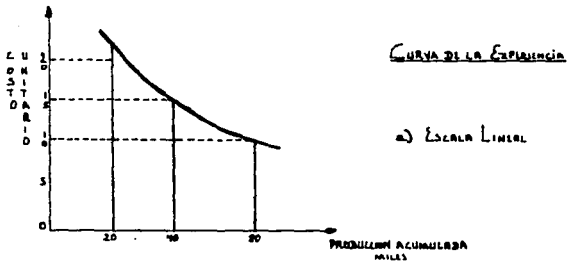


FIG. 3



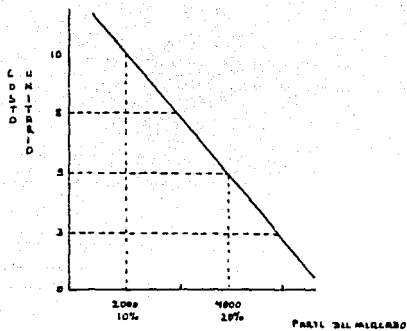


FIG. 4

TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR		PARTE RELATIVA DEL MERCADO	
		FUERTE	DÉBIL
FUERTE	10%		
DÉBIL	0%		

FIG. 5

Por último indicaremos un modelo más de Planeación Estratégica, que de hecho constituye el que a nuestro juicio puede adaptarse a las em-  
presas nacionales en relación a la problemática actual en los secto-  
res financiero y comercial, los cuales afectan a las organizaciones y es el siguiente:

#### Flujo Lógico de Planeación Estratégica

Es un proceso de planeación estratégica muy eficaz para empresas me-  
dianas, el cual ayuda a los ejecutivos a definir cuales son los verda-  
deros planes estratégicos de la organización y consta de los siguien-  
tes pasos.

#### 1.- Evaluar la posición estratégica de la organización en cuanto

- a).- Su ámbito del negocio o servicio.
- b).- Sus mercados particulares a los que sirve
- c).- La competencia que afronta
- d).- Los recursos internos con los que cuenta

Es decir se analiza el índice de competitividad.

#### 2.- Identificar la brecha de planeación, haciendo las siguientes pre- guntas:

- a).- Hasta donde nos llevaría nuestra organización si continuamos como hasta ahora lo hemos hecho.
- b).- Cual sería el resultado más desfavorable en caso de posibles dificultades imprevistas.

Es decir, que es lo peor que me puede pasar en base a lo que

he proyectado.

c).- Cua} es nuestro nivel de aspiraciones.

O sea, a donde queremos llegar.

- 3.- Replantear la posición total de la organización sugerida por los puntos anteriores en término de 5 aspectos
  - a).- Oportunidades
  - b).- Amenazas
  - c).- Fuerzas
  - d).- Limitaciones
  - e).- Brecha de planeación.
- 4.- Orientarse hacia los puntos verdaderamente críticos, opciones, su puestos y otras implicaciones estratégicas de lo anterior.
- 5.- Desarrollar creativamente una estructura de objetivos realistas, evaluando un conjunto de opciones estratégicas para alcanzar es--tos objetivos.
- 6.- Seleccionar el conjunto de objetivos y estrategias más convenien-te.
- 7.- Traducir estos objetivos y estrategias en programas prácticos de implementación y entonces habría que obtener dos tipos de documen-tos.
  - a).- Planes de desarrollo del negocio o servicios para cada uni--dad y línea de productos y servicios.
  - b).- Programas de recursos para mejorar las capacidades funciona-

les de la operación.

- 8.- Traducir estos programas de implementación en proyecciones de 6 - años. Bajo supuestos optimistas probables o pesimistas, es decir alto, medio y bajo; tomando en cuenta lo siguiente:
  - a).- Expectativas financieras
  - b).- Requerimientos de recursos
  - c).- Fuentes o métodos para estos recursos.
  
- 9.- Probar la creabilidad del proyecto a través de:
  - a).- Riesgos de fracaso
  - b).- Potencial de crecimiento
  - c).- Grado de sensibilidad, o sea, desviación de resultados del plan propuesto.
  
- 10.- Identificar los pasos posibles de contingencia en el caso de si-tuaciones no previstas.
  
- 11.- Evaluar el desempeño y establecer un sistema de señales de aviso para anticipar necesidades de modificación al plan original.

#### Formato de un Plan Estratégico

El formato de un plan estratégico se considera de gran importancia pa-ra la alta dirección y su presentación es la siguiente:

- 1.- Sumario (resumen ejecutivo donde se explica el plan a la alta di-rección).
- 2.- Análisis del ámbito económico, es decir, que condiciones se dan,

se esperan o se van a dar.

- 3.- Situación específica de la industria; es en cuanto a la segmentación del mercado.
- 4.- La evaluación interna; fuerzas y debilidades propias.
- 5.- La posición estratégica; o sea, que situación estratégica se guarda de acuerdo al análisis, evaluación interna y brecha de planeación.
- 6.- Opciones estratégicas; alternativas de acción.
- 7.- Objetivos estratégicos; propuestas efectivas.
- 8.- Planes de implementación.
- 9.- Requerimientos de recursos.
- 10.- Proyecciones financieras con un análisis de credibilidad, destacando los aspectos críticos.

## C A P I T U L O V I

### EVALUACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

**Porque debe realizarse una Auditoría de la Planeación Estratégica**

**La Auditoría de la Planeación Estratégica**

**Auditoría de la puesta en práctica de la Planeación Estratégica**

De cada una de las organizaciones en particular surge una importante pregunta, que es la siguiente:

¿ Que tan bien esta funcionando la planeación estrategica ?

Luego entonces de aquí se desprende la importancia de evaluar la planeación estrategica.

Denotando que la planeación estrategica tiene cuatro características que exigen con firmeza que se le revise y se le evalúe en forma periódica (1)

Primero.- Las decisiones estrategicas son las que determinan lo que - una organización en su conjunto esta tratando de lograr, como tales son las decisiones más importantes y fundamentales que una organización puede hacer.

Segundo.- Una planeación estrategica a menudo tarda en desarrollarse. Es por ello que el tiempo da la respuesta final sobre el -- éxito o fracaso de una planeación estrategica particular. El riesgo es tal que pocas son las organizaciones que pueden darse el lujo de dejar que el tiempo sea su unica forma de probar si una planeación estrategica es viable o no. Una revisión sistemática de la planeación estrategica de -- una organización y su capacidad para llevarla a cabo pueden alertar a la dirección sobre sus amenazas y oportunidades.

Tercero.- Debido a que una planeación estrategica tiene una orienta--ción futurista y descansa en gran parte en supuestos acerca

(1) H. Igor Ansoff. La estrategia de la Empresa McGraw Hill 1965 Pag.153

del medio ambiente externo, esta se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio y a pesar de esto, no es raro que se descarte el buscar esos indicadores de los cambios en el medio ambiente que pueden llegar a tener profunda influencia sobre el curso de una planeación estratégica.

Una verificación periódica de la planeación estratégica vendrá a ser una ayuda muy útil para asegurar que el plan siga en concierto con la realidad.

Cuarta.- Una estrategia se distingue por no ser un artículo ordenado e integrado producido de una vez para siempre.

Una planeación estratégica tiende más bien a ser un modelo de objetivos, metas, políticas y decisiones sobre asignación de recursos.

De cuando en cuando resulta útil que una empresa de un paso atrás y se efectue una evaluación objetiva de la integridad de las decisiones estratégicas y de la forma buena o mala, de su organización, su personal y sus procesos respaldan y refuerzan tales decisiones.

Una auditoría de la planeación estratégica es un medio para llevar a cabo dicha evaluación.

A.- Porque debe realizarse una auditoría de la planeación estratégica La existencia de cierto número de condiciones o factores puede sugerir la necesidad de llevar a cabo una auditoría de la planeación estratégica. Por ejemplo



1.- Los indicadores del desempeño informan que la planeación estratégica no está funcionando ó que está produciendo efectos colaterales negativos o inesperados.

2.- Las cosas no se están realizando; las actividades en que el personal parece consumir su tiempo no son congruentes con las prioridades identificadas en el plan estratégico.

3.- Un viraje o cambio ocurre en el medio ambiente externo; por ejemplo, la competencia anuncia un descubrimiento tecnológico ó un nuevo competidor entra al mercado.

Además de las señales específicas de advertencia que sugieren la existencia de un problema, ya sea en la formulación o en la ejecución de la planeación estratégica, una auditoría de la planeación estratégica puede ser útil a la alta dirección para:

- a).- Afinar una planeación estratégica que ya de por sí tiene éxito y
- b).- Asegurar que una planeación estratégica que ha venido dando buenos resultados en el pasado sigue en consonancia con los sutiles cambios internos y externos que pueden haber ocurrido.

#### B.- La auditoría de la planeación estratégica

El éxito de una planeación estratégica depende tanto de su formulación como de su ejecución, es decir, de la forma en que esté ensablada y lo bien que se lleve a la práctica.

La evaluación de la planeación estratégica resulta problemática - por la cantidad de factores que contribuyen a su efectividad relativa.

Los buenos planes pueden fallar a causa de una pobre ejecución. Los supuestos basados en pronósticos equivocados pueden invalidar la mejor de las planeaciones estratégicas; los supuestos que prueban que todo marcha según lo previsto pueden estar equivocados debido a una planeación pobre.

La planeación estratégica más brillante puede verse socavada cuando se rompen las comunicaciones entre quienes toman las decisiones estratégicas y quienes son responsables de llevarlas a cabo.

Son tres los componentes principales de lo que podría llamarse el sistema de planeación estratégica de una organización. (2)

- 1.- La planeación, que involucra un proceso continuo de fijación de objetivos, enunciación de supuestos sobre las condiciones que han de afectar al negocio, identificación de las contingencias críticas y de desarrollo de políticas y programas encaminados a cumplir con los objetivos a la luz de tales supuestos y contingencias.
- 2.- La puesta en práctica, que engloba los elementos tangibles e intangibles que capacitan a la empresa a conseguir que se hagan las cosas.

Entre ellas se incluyen la forma que ésta organización, sus recursos, sistemas y procesos internos, estilo gerencial y la cultura

(2) Kenneth J. Albert, Manual de Admon. Estratégica Mc.Graw Hill Pag. 8-1

de sus empleados y aquellos acuerdos entre los empleados respecto a lo que debe realizarse o cumplirse.

- 3.- Los resultados que pueden medirse en formas muy variadas y que -- cuando se evalúan apropiadamente, proveen una retroalimentación -- continua a los componentes de la planeación y su puesta en marcha.

Este sistema de planeación estratégica proporciona a su vez un marco de trabajo para la evaluación sistemática de planeación estratégica.

C.- Auditoría de la puesta en práctica de la planeación estratégica.

Una planeación estratégica debe ser consistente con el medio ambiente interno tanto como con el externo y requiere sistemas de apoyo que estimulen y refuercen el comportamiento necesario para llevarla a cabo.

El éxito de la ejecución de la planeación estratégica depende de una síntesis de los factores que determinan el carácter fundamental de la empresa y su forma de operar.

La puesta en práctica se facilitará en proporción al grado de sincronización que exista entre la planeación estratégica y estos -- factores según refleje lo siguiente:

- a).- Hay congruencia entre planeación estratégica y el estilo gerencial, los valores y las preferencias de riesgos?  
Cada empresa puede describirse en términos cualitativos de la misma forma en que puede describirse en términos de ventas, activos, rendimientos sobre el capital etc.
- b).- Está la organización estructurada para cumplir con los objetivos de la planeación estratégica?

La estructura de la organización es un elemento que puede -- fomentar o impedir la ejecución de la planeación estratégica. Los sistemas y procesos gerenciales respaldan a la dirección estratégica global y a los programas clave.

En cualquier empresa, las principales funciones se encuen -- tran vinculadas formal o informalmente por los sistemas y -- procesos gerenciales.

Los sistemas y procesos gerenciales principales incluyendo - los negocios a la planeación operativa, sus presupuestos y - sus controles, así como las recompensas por el desempeño; de ben establecer el vínculo entre tales funciones para asegu- rar que tomadas en conjunto reflejan y respaldan la estrateg- ía de la compañía.

c).- El sistema de información comprueba la ejecución estratégica?

Las herramientas de información deben ser las adecuadas y es tar disponibles para permitir que los responsables de tomar las decisiones estratégicas puedan revisar el p<sup>ro</sup>greso hacia el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, supervi-- sar el desempeño real, deslindar responsabilidades y lo más importante proporcionar señales oportunas de advertencia so- bre la necesidad de efectuar algún ajuste en la planeación - estratégica.

d).- Existe consenso interno acerca de la planeación estratégica?

Es poco probable que una estrategia llegue a ponerse en prác tica salvo por casualidad, si no esta perfectamente comprend- da.

## C A P I T U L O V I I

### CONTROL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Naturaleza del Control

Fases del Control

La Estructura Organizacional de la Empresa y la Estrategia de Control

La Planeación Estratégica y el Control

## 1.- Naturaleza del Control

La necesidad de un sistema el cual asegure que los fines establecidos y los cursos de acción seleccionados para llegar a ellos - están llevándose a cabo prácticamente, ha dado origen al desarrollo del control.

El control es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales definidos por la planeación estratégica a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no solo a la implantación, sino inclusive a la planeación estratégica en sí.

El control implica todo un sistema para resolver problemas, relacionando con la implantación de lo planificado y los cursos de acción predeterminados por ella.

Es el proceso el cual va a permitir a la administración asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados efectiva y eficientemente conforme a los objetivos perseguidos.

El control es un proceso integral, que comprende no sólo la recolección de información, sino la toma de decisiones que involucre actividades comunicativas de persuasión, iniciativa, etc.

El control debe entenderse como un esfuerzo continuo y sistemático de la administración, para comparar las realizaciones con los planes y objetivos globales definidos dentro del marco de la planeación estratégica de la empresa, con el objeto de decidir las tareas correctivas las cuales aseguren la marcha de la empresa -

en los términos y con la dirección previamente definidos.

Todo ello realizado con el fin de minimizar el tiempo de respuesta de una decisión frente a la desviación observada.

#### A). Elementos del Control.

Existen ciertos elementos del control que se pueden analizar como sigue:

##### a). Noción de Previsión.

Se hace referencia al hecho de que el control está definitivamente ligado a la anticipación de las acciones y resultados esperados.

##### b). Orientación.

El control está orientado hacia la problemática de la administración que intenta optimizar la combinación de la totalidad de recursos de la empresa, en concordancia con la estrategia.

##### c). Ayuda a la Dirección.

Dentro de los diferentes conceptos de control se encuentra la idea implícita de la ayuda proporcionada por esta disciplina a los directivos de la empresa con el objeto de la toma de decisiones.

##### d). Noción del Corto Plazo.

La preocupación del control es el corto plazo, es decir, períodos de tiempo inferiores o iguales al ciclo de explotación que informen sobre la estructura presente y continua de la empresa.

e). Mecánica del control.

Como se ha expuesto, el control es un proceso el cual trata de definir qué acciones caminan conforme a lo planeado y cuales no van en ese sentido comprendiendo también las necesarias para rectificar las desviaciones y permitir -- que la organización marche efectiva y congruentemente con la planeación estratégica definida. (1)

De aquí se desprende que el control es un proceso integral que incluye la recolección sistematizada de datos y la toma de decisiones, proceso cuya mecánica puede descomponerse como sigue:

- A partir de la interrelación de la norma y la acción, detectar la posible existencia de un problema.

Para ello, es necesario recolectar los datos sobre el aspecto -- cuestionado y compararlos con las expectativas a fin de detectar la desviación y su magnitud.

Tal magnitud puede ser significativa y sistemática de la existencia de un problema o bien no ser significativa.

El significado de una desviación esta dado por:

- La norma en sí y los márgenes que a la misma se han dado como -- ámbitos de holgura los cuales permiten su desarrollo normal.

2.- Fases del Control.

Siendo el control un proceso que une la planeación estratégica y

(1) H. Igor Ansoff. La Estrategia de la Empresa McGraw Hill Pag. 155



la operación de la empresa con la finalidad de asegurar que los -  
objetivos estratégicos sean cumplidos, en su desarrollo sigue un  
patrón armonioso e intercomectado de actividades, el cual puede -  
desglosarse de la siguiente manera:

- Planeación Operacional.

Es la cadena de unión con la planeación estratégica que persi--  
gue plasmar en programas concretos de acción los objetivos plan  
teados por esta.

La planeación operacional engloba las siguientes acciones.

- La formulación y encadenamiento de los programas de acción a  
desarrollar, en el mediano plazo precisados en forma armónica  
y con calendario preciso de realización que permita asegurar  
la continuidad operativa de la empresa.

El calendario de actividades deberá precisar:

- a). El programa a realizar
- b). La interdependencia o independencia de los mismos
- c). El responsable de cada programa
- d). Periodo estimado de realización y fecha limite de espera
- e). Analisis de los trabajos a efectuar dentro de cada programa

Cada programa, a su vez, contendrá un analisis

- Trabajos a efectuar
- Responsables de la actividad
- Destinatario de trabajos ( interdependencias )
- Periodo estimado de realización y fecha limite de entrega
- La consideración de la estructura organizacional adoptada, --

conforme a sus objetivos estratégicos, para implementar dichos programas de acción

- El desglose detallado por cada uno de esos programas
- Su alcance en términos cuantitativos
- Las acciones necesarias a emprender para desarrollo

#### A). Presupuestos

El presupuesto es un plan que nos muestra cómo los recursos van a ser obtenidos y empleados en un cierto intervalo de tiempo.

La diferencia esencial entre la planeación operacional y el presupuesto, es que la primera contempla horizontes más amplios que un simple año, mediano plazo, mientras el presupuesto se preocupa por un solo período de operaciones.

La base de los presupuestos son los programas definidos por la planeación operacional, pero su despliegue se efectúa sobre la de áreas de responsabilidad: ventas, costos, gastos, inversiones, etc.

El presupuesto es un instrumento que puede servir como excelente motivador de la dinámica de la empresa por ser un plan detallado expresado en términos cuantitativos de los diversos aspectos que integran la actividad de la empresa en el que se plasma una voluntad de acción hacia el futuro. Debido a ello se constituye en una guía de acción para la dirección cotidiana de la empresa.

#### a). Presupuestos Operacionales

Establecidos generalmente en relación a los centros de --  
responsabilidad funcional: ventas, producción, mercadotec  
nias, etc.

b). Los Presupuestos Orgánicos.

Establecidos en relación a centros de responsabilidad di  
visional: presupuesto global de la división, etc.

c). Los Presupuestos por Proyectos.

Se establecen en referencia a tareas o grupos de ellas

d). Los distintos presupuestos de la empresa normalmente con  
fluyen para establecer el presupuesto de inversión y el -  
conjunto de todos ellos se concentra en el presupuesto de  
tesorería que permitirá definir:

- Las insuficiencias o excedentes de liquidez.
- El tiempo de duración de tales excedentes o insuficien  
cias.

Los presupuestos en su formulación se basan en los estan  
dares establecidos incorporando además, los niveles de to  
lerancia definidos como limite para la acción investigado  
ra correctiva.

El constante desarrollo de la empresa y de su medio am --  
biente fundamenta la dinámica presupuestal y esta puede -  
encontrarse estimulada en diversas formas según se trate.

- De un sistema presupuestal establecido, unilateralmente  
por la dirección de la empresa ( presupuesto autorita--  
riamente impuesto )

- De un sistema presupuestal conjuntamente establecido --

por la dirección y los servicios o funciones o divisiones implicados en su realización ( presupuesto participativo ).

#### B). Cuadro de Mando

Es un reporte en donde se resumen los elementos considerados principales y más representativos en marcha de la empresa. Contiene un número reducido de indicadores coincidentes con ciertos rubros de los presupuestos, pero sin considerarlos en su totalidad por tal motivo la rapidez y flexibilidad de su manejo es superior. Esto permite que con una mayor rapidez puedan estimarse los resultados globales de la compañía. El cuadro de mando, permite estimar global y rápidamente, si los resultados obtenidos en la operación de actividades de la empresa han sido satisfechos o no.

#### C). Evaluación y Analisis

Para proceder a una objetiva evaluación de resultados deberá referirse forzosamente y en primera instancia a los parámetros de control y límites de holgura antes establecidos los cuales permitan detectar diferencias sensibles. Pero además será necesario considerar en forma complementaria las observaciones, las acciones provenientes del medio ambiente inclusive de la empresa, pero no expresadas cuantitativamente y que complementen la evaluación que sobre su estructura está siendo establecida.

El objetivo de esta evaluación no es en sí detectar la dife-  
rencias si no el analizarlas e interpretarlas, ya que de tal  
análisis e interpretación se desprende la orientación de las  
acciones correctivas.

Debe recordarse, sin embargo que para efectos de un válido --  
análisis e interpretación de diferencias, el responsable de -  
la unidad, sección, servicio o área que se evalúa, debe tam--  
bién disponer de un margen bien definido de iniciativa y li--  
bertad de acción cuyos límites estarán dados por la delega--  
ción de autoridad. (2)

A mayor centralización menor será el margen de libertad de --  
acción de los ejecutivos en línea y menor será entonces su --  
responsabilidad sobre el control de factores sobre los que --  
ellos no tienen poder para decidir.

A mayor descentralización, mayor será el margen de acción de  
los ejecutivos en línea y mayor será por lo tanto su responsa  
bilidad sobre factores acerca de los cuales ellos tienen para  
decidir.

El análisis e interpretación de diferencias se relacionará --  
además estrechamente con el tipo de organización estructural  
de la empresa: funcional, divisional o mixta, pues la estruc--  
tura orientará la definición de los centros de responsabili--  
dad correspondientes.

(2) Kenneth J. Albert, Manual de Administración Estratégica, McGraw  
Hill Pag. 8-1

### 3.- La Estructura Organizacional de la Empresa y la Estrategia de Control.

El sistema de control que una empresa adopte dependerá de la estructura organizacional de la misma. Es el sistema de control el que deberá adoptarse a la estructura elegida por la organización y no a la inversa.

Esto es debido a que por lo común la estructura de la compañía resulta de una decisión de la dirección quien ha considerado los objetivos empresariales y la estrategia a seguir, situación que justifica que la estructura constituye el marco organizacional en el cual deberá desarrollarse el control.

Ahora bien, deberá precisarse a que nos estamos refiriendo al emplear el término estructura en el sentido de establecimiento de relaciones especiales y a las expresión estructura organizacional en el sentido del establecimiento y mantenimiento de estas mismas relaciones especiales o dinámicas por medio de la creación, supresión o cambio de órganos y a las relaciones vitales entre los mismos.

Una manera de aproximarse al diseño de una estructura organizacional es conocer las características de base.

#### A). Estructura Funcional.

La estructura funcional es una forma de organización centralizada donde se designan responsables por cada una de las diversas funciones que conjuntamente hacen marchar la empresa.

La principal ventaja de este tipo de organización es su eficiencia.

ciencia debido al efecto conjunto de las economías de escala, consecuencia de la magnitud de las operaciones concentradas - en cada función.

La estructura funcional es una forma flexible de organización donde la red comunicativa es simple; sin embargo, esta flexibilidad se ve grandemente afectada a medida que la compañía - aumenta su tamaño, además, con motivo de la unión del esfuerzo de todas las funciones mismas que son conducidas por separado, la actividad coordinadora de la dirección general tiene a dificultarse enormemente. primero debido a los problemas de prioridades interfuncionales y en segundo lugar, por los - problemas de control los cuales plantean el hecho de que las responsabilidades de la marcha empresarial esten separadas.

B). Estructura Divisional.

La estructura divisional trata de compensar los grandes inconvenientes planteados por la centralización en la estructura - funcional.

Para ello, la estructura divisional fracciona la compañía en divisiones tratadas como unidades independientes.

Esta forma de estructura surge como una necesidad, intentando remediar el problema de la falta de flexibilidad que tiene lugar cuando las compañías crecen.

C). Estructura Adaptable.

Tal estructura surge como respuesta a las necesidades de cierra

tas empresas donde no se trabajan producciones continuas y es  
tables, sino proyectos.

Estas formas de organización comunmente denominada matricial  
comprenden por una parte una forma básica de estructura fun--  
cional la cual es constante y por otra, grupos de proyectos -  
que utilizan las células de la estructura funcional.

De la estructura organizacional de la empresa dependerá el --  
sistema de control que deba adoptarse.

Es decir, la estructura definirá el sistema de control en la  
organización independientemente del sistema de control adopta  
do. Se deberá determinar lo que se denomina estrategia de --  
control, lo cual no es otra cosa que la actitud de control --  
asumida por la dirección para con sus subordinados.

Así como estrategias de control encontramos en forma básica -  
dos grandes corrientes.

- El Control Externo ( Directivo )
- La Motivación Interna ( Participativa )

La estrategia de control externo esta fundamentada en la --  
presunción de que los subordinados estan básicamente motiva  
dos por la sanción externa del superior y en consecuencia,  
necesitan ser controlados bien de cerca por sus superviso--  
res.

Esta estrategia estrecha el margen de acción donde el subor  
dinado puede desenvolverse y su forma de evaluación se res--  
tringe generalmente al aspecto cuantitativo.

Tales caracterfsticas pueden ocasionar distintas reacciones:



una positiva que estimule a los subordinados a desarrollar una gran cantidad de trabajo con el deseo de ser evaluados cuantitativamente de la forma más alta posible y una serie de reacciones negativas reflejadas en conductas indeseables como: la falta de compromiso por mejorar la calidad del trabajo (pues la evaluación depende de la cantidad y no de la calidad).

La estrategia de motivación interna parte de la consideración básica de que los subordinados pueden motivarse mediante el reconocimiento, la autorealización, etc. Esos estímulos provocaron en el individuo reacciones favorables para mejorar sus tareas. Tal reacción a su vez conducirá más fácilmente a la empresa hacia la realización de sus objetivos. Esta estrategia de control difiere en forma diametral de la ya comentada en primer término, la motivación interna promueve la participación de los subordinados al definir el objetivo.

Por otra parte, el control es ejercido en forma diferente. Mientras en el sistema directivo la cuantificación de las realizaciones persigue una evaluación interna empleada esta evaluación a fin de localizar problemas y buscar soluciones las cuales prevengan su incidencia.

Esta estrategia de control tiene diferentes efectos positivos sobre los subordinados. En primera instancia estimula el compromiso de éstos para con la compañía debido a su participación activa en el establecimiento de objetivos; ello

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

provoca que sus energías sean bien canalizadas y se obtengan también mejores rendimientos de trabajo.

Además no propicia ni la distorsión, ni el ocultamiento de información. (3)

El lado negativo de tal estrategia es que a cambio de su funcionalidad sistemática, el control de los directivos es menor, u aunque muchos individuos son sensibles a este enfoque, otros no responden a él.

Los efectos positivos y negativos de cada enfoque deben ser considerados por la dirección en el momento de elegir su estrategia de control, a fin de adoptar el enfoque o la combinación de los mismos que más se adapte a las particularidades de la organización.

#### 4.- La Planeación Estratégica y el Control.

La planeación estratégica plantea una serie de premisas las cuales deben ser comunicadas bajo la forma de planes operacionales; estos constituyen el punto unificador entre el estudio estratégico y la práctica. Es aquí donde aparece el control como el instrumento que sirve como vehículo en el campo práctico a la planeación estratégica de la empresa.

Para poner en práctica la planeación estratégica proyectada, el sistema de control recurre a un conjunto secuencial de actividad como un ciclo regular de evaluación.

El elegir un sistema de control si bien corresponde a una selección libre de la dirección de la empresa tiene dos limitantes --- principales.

- a). La estructura de la organización.
- b). La naturaleza de las actividades de la misma.

La planeación estratégica proporciona solamente una guía sobre el comportamiento esperado del conjunto de subordinados de la organización, guía que debe ser traducida en forma más concreta lo cual si bien es planteado en forma general deberá guardar una íntima relación con la naturaleza de las actividades de la empresa y su estructura organizacional.

La traducción del plan estratégico, en plan operacional se maneja con la naturaleza de las actividades de la empresa y su estructura organizacional.

La traducción del plan estratégico en plan operacional se maneja con base en la estructura organizacional y en la forma de delegación de responsabilidades, tales elementos determinan los centros o unidades de responsabilidad, bases del sistema de control. (4)

Un centro o unidad de responsabilidad esta formado por un conjunto de actividades para ser ejecutadas por un grupo de individuos y controlados por un responsable.

El objetivo de un sistema de control es ayudar a la organización a ejecutar en forma efectiva sus tareas y a realizar sus

(4) Kenneth J. Albert Manual del administrador de empresas, McGraw Hill pag. 1-77

sus objetivos y misiones.

No existe ningún mejor sistema, pues el mejor control es distinto para cada organización como ya se ha mencionado anteriormente.

El comprender las características particulares de la organización cuestionada es el primer paso para definir un sistema -- adecuado de control, por ello el sistema de control asociado a una organización debe intentar aprovechar al máximo las --- fuerzas empresariales y compensar en lo posible sus debilidades.

Durante el diseño de un sistema de control no debe olvidarse que no solo los resultados cuantitativos son necesarios, hay que considerar también los resultados desde un punto de vista cualitativo lo cual incluya aspectos tan relevantes como el - clima social de la organización, la participación, etc.

Por último el sistema de control debe seleccionarse dentro de la perspectiva señalada por los requerimientos de la organización su selección estará consiguientemente influida en forma directa por el criterio de los dirigentes. (5)

## C O N C L U S I O N E S

En los últimos años la vida empresarial se ha visto afectada por un clima de inestabilidad general, el desarrollo de factores externos tales como inflación, devaluación, etc. Han jugado un papel determinante en este sentido puesto que ha perjudicado en la mayoría de los casos el logro parcial o total de las metas organizacionales.

Es decir, en un mundo que evoluciona a un ritmo tan acelerado se debe diagnosticar con mayor precisión los factores que inhiben el proceso de cambio y saber elegir los métodos para superar dichas barreras, -- las que impiden que las organizaciones no puedan darse el lujo de permanecer al margen competitivo.

Luego entonces, nunca ha sido mayor la necesidad de planificar y saber que de todas las funciones de la administración la planeación estratégica es fundamental.

Es la clave de un desempeño empresarial efectivo la cual proporciona un marco de trabajo para analizar el cambio y mejorar la toma de decisiones.

Es así como a raíz de todos los esfuerzos de la organización surge la planeación estratégica. La cual resulta ser extremadamente importante para la administración en todos los niveles jerárquicos.

La administración de la empresa necesita constantemente de un punto de vista estratégico para asegurar que las soluciones a corto plazo y los problemas inmediatos, no limiten la capacidad de la empresa de -- competir con utilidades a largo plazo.

Actualmente el número de organizaciones que aplican la planeación estratégica a aumentado debido a que a través de esta se puede determinar fuerzas y debilidades así como los cambios que anticipa el medio ambiente y las maniobras probables de la competencia.

Al aplicar las organizaciones la planeación estratégica contrarrestan la incertidumbre y obtienen como resultado su futuro deseado. Motivo por lo cual dicha planeación va adquiriendo día a día mayor importancia y aceptación. Ya que solo a través de su aplicación podran obtener éxito y permanecer en el mercado las organizaciones.

## B I B L I O G R A F I A

Manual del Administrador de Empresas

Kenneth J. Albert

McGraw-Hill

México 1983

Manual de Administración Estratégica

Kenneth J. Albert

MacGraw-Hill

México 1984

Un concepto de Planeación de Empresas

Ruseell L. Ackoff

Limusa

México 1979

La Estrategia de la Empresa

H. Igor Ansoff

Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

España 1976

Planeación Estratégica y Control de Gestión

Dra. Beatriz Castelan García

Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

México 1982

Cómo elegir las Estrategias de Cambio

John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger

Biblioteca Harvard

1982

Cómo afectan a la estrategia las fuerzas de libre competencia

Michael E. Porter

Biblioteca Harvard

1984

Los altos directivos definen sus necesidades de información

John F. Rockart

Biblioteca Harvard

1985

Apuntes Seminario de Planeación Estratégica

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Educación Continua

México 1989