



2.0
2ij

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y
Administración

" PLANEACION ESTRATEGICA "

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a n

MANRIQUEZ GRANADOS DAVID
VEJAR GALVAN ADRIANA

Asesor: Prof: L.A. C.P. Eugenio Sisto Velasco

1991

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





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

INTRODUCCION

I PLANEACION

- CONCEPTO,
- VENTAJAS Y LIMITACIONES.
- NATURALEZA DE LA PLANEACION.
- TIPOS DE PLANES.

Planes Permanentes.
Planes de uso Unico.

- PROCESO DE PLANEACION.

II PLANEACION ESTRATEGICA.

- ¿QUE ES LA ESTRATEGIA?
- ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?
- COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS.
- ESENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Proceso
Porvenir de las decisiones actuales.
Filosofía.
Estructura.

- BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.
- PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.
- FASES DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Identificación de la misión y objetivo.
Evaluación Estratégica.
Generación de alternativas.
Evaluación y selección de estrategias.
Implantación.
Evaluación de resultados.

III PLANEACION DE LA MISION.

- SU IMPORTANCIA Y DEFINICION.
- ELEMENTOS ESENCIALES DE LA MISION.
- NECESIDAD DE DEFINIR LA MISION.
- LA EFECTIVIDAD DE LA MISION.
- RAZONES PARA TENER UNA MISION ESCRITA.
- EVALUACION DE LA MISION.

IV PLANEACION CORPORATIVA.

- CONCEPTO.
- PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA.
- FACTORES QUE INTERACTUAN.

V ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE.

- INTRODUCCION.
- ¿QUE ES EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE?
- NECESIDAD DEL ANALISIS AMBIENTAL.
- FACTORES MAS IMPORTANTES.
 - Económicos.
 - Tecnológicos.
 - Social.
 - Demográficos.
 - Competencia-Mercado.
 - Político-Legal.
- TECNICAS PARA EL ANALISIS AMBIENTAL.

VI ESTRATEGIAS EN AREAS FUNCIONALES.

- ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.
 - Jerarquía de las estrategias.
 - Proceso de la Planeación Estratégica en Mercadotecnia.
 - Papel de la Mercadotecnia en la Planeación Estratégica.
- ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.
 - Planeación de la Estrategia de Recursos Humanos.
 - Desarrollo de la Estrategia de Recursos Humanos.
 - Proceso.
- ESTRATEGIAS DE PRODUCCION.
 - Concepto de la Estrategia de Operaciones.
 - Elementos de la Estrategia de Operaciones.
- ESTRATEGIA FINANCIERA.

VII CULTURA ORGANIZACIONAL.

- ESTRATEGIAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
- ¿QUE ES CULTURA ORGANIZACIONAL?
 - Concepto.
 - Componentes de la Cultura Organizacional.
- CAMBIO ORGANIZATIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
 - Factores necesarios para el cambio de Cultura

VIII DESARROLLO, EVALUACION Y SELECCION DE LAS
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.

- INTRODUCCION
- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS Y LA MISION DE LA EMPRESA.
- AREAS PARA ANALISIS EN EL PROCESO DE BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS.
- PROCESO DE FORMULACION DE ALTERNATIVAS
- TIPOS DE ESTRATEGIAS.
- EVALUACION DE LA ESTRATEGIA.
- FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA.
- PROCESO DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS.
- SELECCION DE LA ESTRATEGIA.

Proceso de selección de la estrategia.

Factores a considerar en la selección de la estrategia.

Características a reunir por la estrategia seleccionada.

IX IMPLANTACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.

- INTRODUCCION.
- IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.
- PROCESO DE IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.
- FACTORES EN LA IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.
- IMPLANTACION EN AREAS FUNCIONALES.
- EL CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.
- PROCESO DE CONTROL ESTRATEGICO.
- ELEMENTOS BASICOS EN UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO.
- NIVELES DE CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.
- SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO.

X CONCLUSIONES

XI BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION.

Todas las actividades economicas que esten integradas en una empresa requieren de un orden y continuidad que les asegure el fin que persiguen.

Desde la pequeña empresa, hasta las grandes organizaciones requieren de una planeacion que les pueda mostrar el camino que deban seguir sus actividades.

Si bien, es cierto que realizar una planeacion implica costos y esfuerzos adicionales que en ocasiones las empresas no pueden contemplar, tambien es cierto que esforzarse por llevarla a cabo meditariá en un alto porcentaje en los resultados que se obtengan.

Ya que el medio ambiente en el cual se encuentra situada la organizacion, dia a dia presenta cambios vertiginosos, se requiere tener consideraciones que antes no se contemplaban orientadas al futuro, de aqui parte la importancia de llevar a cabo una planeacion estrategica, que contemple elementos que permitan definir la situacion presente de la empresa y defina las acciones disminuyendo riesgos, aprovechando oportunidades para alcanzar una situacion mas estable a futuro.

Es por eso que se considera importante desarrollar el tema de Planeacion Estrategica. A travez de esta de esta investigacion se intenta presentar a los lectores puntos de vista que a juicio personal consideramos debian formar parte del proceso de planeacion estrategica.

En primer lugar se define tanto el concepto de planeacion, como de estrategias así como los elementos que la integran.

Posteriormente se entra en materia definiendo la Planeacion Estrategica, sus elementos y las fases del proceso de Planeacion Estrategica que se divide en identificacion de la mision, evaluacion estrategica, generacion de alternativas, evaluacion y seleccion de estrategias, implantacion, control y evaluacion de resultados.

En los capitulos sucesivos se desarrollan en forma independiente cada una de las fases del proceso de planeacion estrategica. Tambien se hace un analisis de los factores que integran el medio ambiente organizacional y que influyen en forma determinante en su desarrollo.

Otro punto importante que se debe considerar es la cultura organizacional, ya que implantar una planeacion estrategica requiere de un medio organizacional adecuado, contando con la misma colaboracion de todos y cada uno de los elementos humanos que trabajan en la organizacion, ya que el éxito de la planeacion estrategica estar en parte en la comunicacion y colaboracion que se tenga en la empresa para llevarla a cabo.

Esperamos que el presente trabajo de investigación sea una herramienta útil para el lector interesado en conocer acerca del concepto, elementos y fase que conforman la planeación estratégica y enriquezca su acervo administrativo, así también provoque la inquietud de ahondar más en el estudio de este tema que en México tiene muy poca difusión entre el medio empresarial.

1 PLANEACION

Todas las actividades de las organizaciones deben estar dirigidas hacia el mismo fin, es decir, hacia los mismos objetivos para que todo el esfuerzo colectivo sea realmente eficaz.

La planeación es importante para un adecuado funcionamiento de la organización, ya que permite prever las contingencias y cambios que puedan presentarse a futuro, estableciendo las medidas necesarias para hacerles frente.

CONCEPTO

La planeación es un proceso que permite seleccionar los cursos de acción que debe seguir una organización. Es el enlace de la situación actual con el lugar adonde se desea llegar en un futuro planeado.

Requiere de la selección de los objetivos que se quieren lograr, las acciones que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, el tiempo que se requerirá, quienes y con qué medios materiales se habrán de encargar de ello.

El concepto de planeación implica²:

1. OBJETIVO Al planear, es indispensable determinar los fines hacia los cuales se habrá de dirigir toda la actividad organizacional.
2. CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCI N Establecer varias posibilidades que permitan enfrentar los cambios futuros para alcanzar el objetivo planteado.
3. ELECCION Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa, tomando la decisión más conveniente.
4. FUTURO Mediante la planeación, se prevén situaciones futuras, anticipándose a hechos inciertos y preparándose ante las contingencias.

¹ Kootz Harold, O'Donnel Cyrill. "Administración". México. Ed. McGraw Hill. 1985. pp. 109-130

² M'nch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de Administración". México. Ed. Trillas óa. Edición 1965. pp. 63-109.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

- VENTAJAS³.

La planeación se ha convertido en una necesidad, ya que diversas actividades administrativas se han vuelto complejas.

Sin embargo, el realizar una planeación formal ofrece una serie de ventajas:

1. Requiere actividades con orden y un propósito.
Todas las actividades están orientadas hacia un mismo fin, logrando una secuencia efectiva de todos los esfuerzos.
2. Permite visualizar el futuro.
La planeación ayuda a aprovechar las oportunidades y reducir riesgos de situaciones futuras.
3. Reconocimiento de factores que interactúan.
Determinar una complejidad defactores que pueden afectar a la acción que se desea emprender.
4. Proporciona una base para el control.
Los planes proporcionan los estándares de control, contra los cuales los resultados reales se pueden comparar.
5. Estimula la realización.
La planeación reduce las actividades aleatorias, indica los resultados deseados y cómo lograrlos es un estímulo hacia una mejor realización.
6. Brinda una visualización en conjunto.
Mediante la planeación, se obtiene una identificación constructiva tanto de los problemas como de las potencialidades de la empresa en general, haciéndose un mejor uso de todos los recursos de los que se disponen.

- LIMITACIONES

Del mismo modo se pueden presentar una serie de inconvenientes que limiten las acciones por el uso de la planeación:

1. La planeación está sustentada en la información de la cual se disponga y por consiguiente, en la exactitud y precisión de ésta.

³ Terry George, Franklin T. "Principios de Administración". México. Ed. CECSA. 1965. 8a. Edición. pp. 195-208

2. Implica un costo.
En la realización de la planeación está implícito un aumento en los costos, pero los resultados compensarán estos incrementos en los costos y a futuro maximizará las utilidades.
3. Implica un tiempo para desarrollarse.
Es necesario destinar determinado tiempo para llevar a cabo la planeación, y probablemente realizada ésta, todas las acciones se agilizarán.

NATURALEZA DE LA PLANEACION ⁴

La naturaleza de la planeación se puede entender a través de cuatro principios:

- 1- Contribución a los objetivos
- 2- Primacia de la planeación
- 3- Extensión de la planeación
- 4- Eficacia de los planes

1.1. CORRELACION DE LOS OBJETIVOS Y LOS PROPÓSITOS

Los propósitos de cada plan y de todos los planes derivados, se relacionan estrechamente con la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa.

2. PRIMACIA DE LA PLANEACION

La planeación precede a la ejecución de todas las funciones administrativas y, a pesar de que éstas se interrelacionan, la planeación es la que destaca, ya que establece los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de la organización.

3. EXTENSION DE LA PLANEACION

La longitud del período de planeación es en parte función del giro o ciclo de producción de cada empresa, así como de la naturaleza de las políticas y los planes delineados por el responsable.

⁴ Koontz, O'Donnel Cyrill. "Administración". México. Ed. McGraw Hill. 1965. 3a. Edición. pp. 137-144

4. EFICACIA DE LOS PLANES

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas, requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

TIPOS DE PLANES

Los planes son el resultado del proceso de planeación y se definen como acciones detalladas de lo que habrá de hacerse en el futuro, así como todas las especificaciones necesarias para realizarlos⁵.

Un plan es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus metas. Los planes se derivan de las metas organizacionales.

En la elaboración de los planes estos deben de cubrir los siguientes lineamientos :

- Objetividad
- Actualización
- Sencillez
- Adecuación
- Completos

Conforme al criterio del autor Certo Samuel para clasificar los planes, éstos se dividen en :

- Planes permanentes
- Planes de uso único

Los planes permanentes son aquellos que se usan en forma repetida, ya que se centran en situaciones organizacionales que ocurren con cierta frecuencia y a su vez se dividen en:

- Políticas
- Procedimientos

Mientras que los llamados de uso único están diseñados para alcanzar objetivos específicos, generalmente dentro de un período corto y representan a este grupo:

- Programas
- Presupuestos

⁵ Koont O'Donnel, Cyril. "Administración". México. Ed. McGraw Hill. 1985. 3a. Edición. pp. 137-144

PLANES PERMANENTES

Los planes permanentes son aquellos que se utilizan una y otra vez ya que se centran en situaciones organizacionales que ocurren repetidamente, guiando cada acción que se tenga frente a determinada situación, de tal manera que la acción esté de acuerdo a los propósitos objetivos que persigue la empresa.

Los planes permanentes se pueden dividir en

- Políticas
- Procedimientos
- Reglas

POLITICAS

Es un plan permanente que nos sirve de guía para orientar la acción; canaliza el pensamiento administrativo hacia direcciones específicas. Estas definen las fronteras dentro de las cuales se toman las decisiones y las orientan hacia el logro de los objetivos, nos auxilian en el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, asimismo, las políticas nos proporcionan libertad de reflexión y elección en la toma de decisiones a diferencia de otros planes que son más rígidos. Las políticas por lo general existen en todos los niveles de organización, siendo útiles a todas las áreas de la empresa.

CLASIFICACION DE LAS POLITICAS

Las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen, pueden ser:

1. **Estratégicas o Generales.**
Estas se formulan a nivel de alta gerencia y su función es emitir y establecer lineamientos que guían a la empresa como una sola unidad, estas políticas tienen repercusión en toda la organización.
2. **Tácticas o Departamentales.**
Estas se refieren a cada uno de los departamentos funcionales y son aplicables solo en estos departamentos.
3. **Operativas o Específicas.**
Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Es importante mencionar que todas las políticas, sin importar su nivel, deben estar interrelacionadas y comunicarse a toda la organización, para que no lleguen a existir choques entre ellas y de esta manera lograr los objetivos de la empresa.

En cuanto a su origen, pueden ser:

1. Externas. Estas son cuando se originan fuera de la empresa, por ejemplo: el gobierno, la competencia, proveedores, clientes, etc.
2. Consultas. Por lo general dentro de la empresa se dan situaciones entre el personal que esta en la necesidad de consultar a un superior para que lo oriente en alguna acción que éste debe tomar para solucionar un problema.
3. Formuladas. Estasson emitidas por niveles superiores con la finalidad de guiar las acciones y pensamientos del personal en sus actividades.
4. Implícitas. Es común observar situaciones en las empresas en las cuales no existe una política especial para resolver ese casoconcreto, por lo que se tomauna decisión que se hace por costumbre y con el tiempo esta costumbre da origen a la formación de una política en especial.

IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS

La importancia de las políticas radica en:

- Contribuir a lograr el objetivo de la empresa.
- Proporcionar uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Otorgar un margen de actuación al personal al tomar decisiones, motivándolo de esta manera.
- Evitar pérdidas de tiempo a los superiores, al evitar frecuentes consultas de sus subordinados.
- Facilitar la delegación de autoridad.

REGLAS PARA LA FORMULACION DE LAS POLITICAS

- Establecerlas por escrito y darles validez
- Redactarlas claramente y con precisión
- Darlas a conocer a todos los niveles en donde se van a aplicar
- Coordinarlas con las demás políticas
- Revisarlas periódicamente
- Deben ser flexible
- Debe estar de acuerdo con los objetivos de la empresa

PROCEDIMIENTOS

Es un plan permanente que describe las acciones o actividades rutinarias y específicas a efectuar para el logro de una tarea en particular.

Son guías de acción, más que de pensamiento en las que se detallan ciertas actividades ordenadas en forma cronológica y la secuencia a seguir de éstas, que pueden conducir a un ahorro de tiempo y esfuerzo que se invierte en la empresa.

Los procedimientos existen en toda la organización, siendo estos más rígidos y exigentes en los niveles inferiores, debido a que éstos muy pocas veces se encuentran en la necesidad de actuar ante situaciones inesperadas, como las que se presentan en los altos niveles de la organización.

La relación existente entre una política y un procedimiento es muy estrecha, debido a que el procedimiento indicará la forma de aplicación de la política, y cuales serán las actividades que podrían afectar la política en los procedimientos.

IMPORTANCIA

Los procedimientos son muy importantes para planear, ya que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidades
- Promueven la eficiencia y la especialización
- Determinan cómo, cuándo, quién debe realizar las actividades
- Son aplicables en actividades que se presentan repetidamente

REGLAS

Es un plan permanente que designa una acción requerida en particular de entre varias alternativas; indica lo que en miembro de la organización debe o no hacer, y describe en forma precisa la acción deseada no dejando campo para la interpretación. Es muy frecuente que las reglas se confundan con las políticas dentro de una organización, así como también con los procedimientos. Las reglas son parte integrante de un procedimiento o política, ya que estas nos indican la acción a seguir de entre varias alternativas, siendo indiferencia, que las reglas se deben cumplir al pie de la letra y en cambio una política da lugar o margen a usar el pensamiento y juicio al tomar una decisión.

PLANES DE USO UNICO

PROGRAMAS

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, secuencia a seguir, recursos a utilizar, todos éstos necesarios para seguir un curso de acción determinado.

Es en esencia, la secuencia de actividades específicas que deberán realizarse para alcanzar los objetivos de sus componentes.

Los programas se clasifican en:

1. TACTICOS. Se establecen únicamente para una área de actividad.
2. OPERATIVOS. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades de las que consta una área de actividad.

PRESUPUESTOS

Es un plan de las fases de actividades de la empresa que se expresa en términos monetarios, lo que permitirá proyectar los requerimientos financieros de la organización para el logro de sus objetivos y expresar por anticipado los resultados económicos de las actividades.

Su finalidad consiste en determinar una mejor utilización y asignación de recursos, controlando las actividades en términos financieros para un periodo específico.

PROCESO DE PLANEACION

Al llevar a cabo una actividad de planeación en una organización, es necesario llevar a cabo un proceso que abarque todos los aspectos importantes a considerar, para lograr los objetivos y propósitos que se establezcan en la organización.

El modelo o proceso más utilizado y quizá el más completo es el propuesto por los autores Koontz y O'Donnell que es el siguiente:

1. Estar consciente de las oportunidades que se presentan en ese momento pensando en la más ventajosa o de mayor provecho para uno. Se debe medir cuales son los alcances reales que se pueden lograr, qué fortalezas y debilidades se tienen, las de la competencia, cuáles son las necesidades reales del mercado y sobre todo estar consciente si la meta que se persigue es realmente alcanzable.
2. Determinación del objetivo o meta. Aquise deben establecer los objetivos a lograr por la empresa en conjunto, así como también los objetivos a lograr en cada unidad integrante de ésta. En los objetivos se establecerá cuál es la meta final a lograr y en qué parte de la organización es donde se centrarán los esfuerzos para cumplirlos.
3. Establecimiento de premisas. En esta etapa debemos de ver cuál es el medio ambiente en el que se desarrollará la empresa, tanto en el ámbito externo como interno, para que de esta manera se establezcan premisas que permitan planear de la manera más adecuada, todos los

esfuerzos con que contará la empresa para lograr su propósito, disminuyendo de esta manera los riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa en el futuro. Es importante señalar que una de las actividades más difíciles de la planeación es establecer premisas completas y mantenerlas actualizadas debido a que el ambiente en que se desarrolla la empresa es muy complejo y sería muy difícil predecir con exactitud el futuro de las condiciones ambientales, y abarcar todos los aspectos a tomar en cuenta en la planeación.

4. Determinación de vías opcionales.

En este paso se buscan examinar las vías opcionales de acción que en este momento no son inmediatas. Muchas veces un plan tiene diferentes alternativas a seguir, que en determinado momento no se consideran muy buenas, pero al paso del tiempo y en el caso de que la opción elegida no hubiese sido la más adecuada, las otras opciones pueden ir convirtiéndose en opciones mucho mejores que la tomada a primera instancia.

Es conveniente reducir el número hacia las mejores opciones; este proceso muchas veces se lleva a cabo a través de análisis exhaustivos de las alternativas a juicio propio del planeador o usando modelos matemáticos que presenten opciones mucho mejores.

5. Evaluación de vías opcionales.

Una vez realizada la determinación de vías opcionales, hay que evaluarlas a la luz de las premisas y metas que se hayan establecido en la organización y ver si éstas realmente pueden ayudar a lograr los objetivos establecidos en la planeación.

6. Selección de una vía.

Aquí es en donde la planeación selecciona el curso de acción a seguir, adoptando el plan más conveniente y congruente con esa alternativa elegida. Es aquí donde se toma la decisión final que repercutirá en todos los planes que formule la empresa para lograr el objetivo planeado.

7. Formulación de planes derivados.

Debido a que el plan general por sí solo no alcanzará el objetivo planeado, es necesario establecer planes derivados del plan básico, y que ayude a planear totalmente las actividades que lleve a cabo la empresa para su adecuado funcionamiento.

8. Expresión numérica de los planes.

Una vez establecidos los planes en la empresa, el siguiente paso será darles un valor numérico a éstos para que tengan significado real al momento de evaluar la contribución al objetivo de la empresa. Es aquí donde la planeación hará uso de los presupuestos para que la evaluación y control de los planes se lleve a cabo con mayor facilidad y observar en forma más clara cual ha sido el desarrollo y efectividad con la planeación.

II PLANEACION ESTRATEGICA

¿QUE ES LA ESTRATEGIA?

En primer lugar habra que definir la estrategia. La estrategia puede definirse como el programa general para precisar y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

La estrategia es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y puede ser un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

Tanto Robert H. Hayes y Steve C. Wheelwright han coincidido en una serie de características fundamentales de la estrategia.

- En general, la estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar el impacto que causarán.

- Una estrategia eficaz generalmente requiere concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas se tiene un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

- La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean tomadas con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

Una estrategia engloba una amplia gama de actividades, las que incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, en formas que refuercen la estrategia.

¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

La planeación estratégica es un proceso que permite a la organización formular objetivos y llegar al logro de ellos de manera coordinada, define la forma mediante la cual podrán alcanzarse los objetivos planteados⁶.

⁶ Hatten Kenneth, Mary Louise. "Strategic Management" E.U.A. 1989. pp. 215-224

Es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo.

De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos'.

El concepto de planeación estratégica es muy simple, ya que implica los medios que una organización requerirá para elegir y moverse del punto A (en donde se encuentra actualmente la empresa) hacia el punto B (hacia donde se desea ir en momento a futuro) esto se ejemplifica con la figura 1.

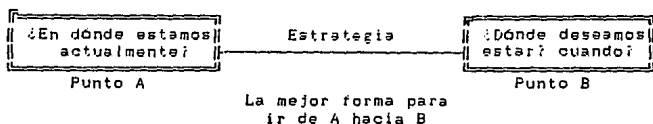


Fig. 1. Esencia de la planeación estratégica

En donde estamos actualmente incluye definir claramente el mercado, los competidores, los recursos de que se dispone, la tecnología, las fortalezas, las debilidades, factores económicos, efectos internacionales, etc.

Tal vez es más difícil determinar hacia dónde se desea ir, ya que requiere predecir cambios y factores futuros que en ocasiones escapan de nuestro control.

La planeación estratégica implica la formulación y evaluación de alternativas estratégicas, selección estratégica y la implementación de la estrategia.

COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS

Cualquier estrategia contiene cuatro componentes:

1. Alcance a dominio de la acción dentro de la cual la organización tratará de alcanzar sus objetivos.

2. Habilidades y recursos que la organización utilizará para el logro de los objetivos.
3. Ventajas con que cuenta la organización para actuar sobre la competencia aprovechando las fortalezas, habilidades y recursos de los cuales se disponen -ventaja competitiva-
4. Sinergia, que se da como resultado de la forma en la cual la organización despliega recursos, habilidades y fortalezas.

ESENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrán surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Hay que tomar en consideración cuatro puntos, cada uno de ellos necesarios para entenderla.

PROCESO

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para el logro de las metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

FILOSOFIA

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y desempeñar sus actividades lo mejor posible.

ESTRUCTURA

El concepto de una estructura de planes también se expresa de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa 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.

BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGIA

- Formula y contesta preguntas claves para la empresa tales como:

1. ¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales del negocio?
2. ¿Cuáles son los objetivos a largo y corto plazo?
3. ¿Dónde están y cuáles son nuestros mercados?
4. ¿Quiénes son nuestros competidores?
5. ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que pueden afectar?
6. ¿Cuáles serán las oportunidades y riesgos que habrá que explotar y evitar respectivamente?

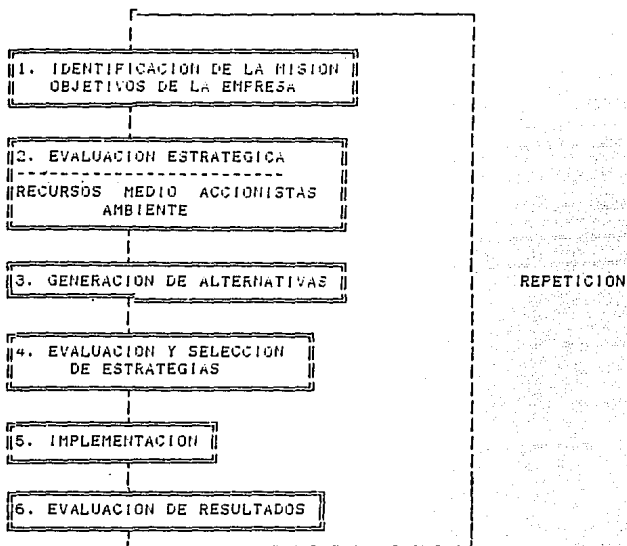
- Exige el establecimiento de objetivos
- Se considera a la empresa como un sistema
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- Simula el futuro
- Estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- Sirve de base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes
- Ayuda a cumplir con responsabilidades en forma eficiente

PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica implica un proceso para la determinación de objetivos, elaboración de estrategias que permitan cumplir con estos objetivos, la evaluación de estrategias, así como un procedimiento para mantener un control de los resultados.

Existen varios criterios que definen las etapas del Proceso de Planeación Estratégica, dependiendo del autor de que se trate, coincidiendo algunos en los mismos conceptos.

Un proceso que a nuestra consideración abarca más elementos, es elaborado por Hatten J. Kanneth como se ilustra en la figura 1



Los modelos del proceso de planeación que distintos autores han realizado, son básicamente guías que deben ajustarse a las necesidades y requerimientos específicos de cada organización, verificando continuamente los hechos y las tendencias internas y externas de la misma.

Todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso de planeación estratégica son esenciales para un adecuado desarrollo y ejecución de los planes. Quizá habrá elementos que requieran de mayor atención que otros, pero eso no les restará importancia a los demás, ya que su adecuada coordinación e interacción conlleva a resultados exitosos¹⁰

FASES DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1. IDENTIFICACION DE LA MISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Definir la misión será el punto de partida. El establecimiento de la misión será el concepto básico de la organización. Es la esencia de la empresa; del punto de identificación del propósito de la organización, de la razón de su existencia.

Para alcanzar cualquier destino, se requiere conocer endónde se está paratener un punto de partida. La identificación de la misión y de los objetivos en forma precisadarán este punto de partida.

Hay que identificar los objetivos de la organización teniendo en consideración lo que es la organización, qué se quiere ser, a dónde desea dirigirse y cómo podrá llegar a ese punto¹¹.

El establecimiento de la misión incluye:

- Filosofía organizacional: Establecimiento de valores, creencias y los lineamientos para saber la manera en la que la organización va a conducir todas sus acciones.
- Propósitos: Definición de las actividades que habrán de realizarse de la mejor manera para la organización y lo que intenta ser.

Para definir la misión habrá que responder a una serie de preguntas tales como:

1. ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes? quiénes deberían serlo?
3. ¿Hacia dónde vamos?

¹⁰ Below J. Patrick Morrisey, George Acamb. "The executive guide to strategic planning". E.U.A. Ed. Jossey-Bass Publishers. 2a. Edición. 1988

¹¹ Hatten J. Kenneth, Mary Louise Hatten. "Strategic Management analysis and action". New Jersey. E.U.A. Ed. Prentice Hall. 1989

4. ¿De qué ventajas competitivas disfrutamos?
5. ¿Cuáles son nuestras debilidades?

2. EVALUACION ESTRATEGICA

Una vez identificados los objetivos, habrá que realizar una evaluación para determinar que cambios pueden realizarse.

Las estrategias son evaluadas examinando los aspectos presentes, los resultados esperados en las decisiones tomadas por la organización, el medio ambiente en que se desarrolla así como los intereses de los propietarios.

La evaluación, en primer lugar, implica hacer unacomparación de los recursos utilizados con los resultados obtenidos ¿Son los recursosaplicables congruentes con losobjetivos? ¿En qué periodo de tiempo los resultados podrán satisfactoriamente retornar los recursos invertidos? ¿De qué manera pueden repercutir a futuro en los resultados los recursos utilizables?

En segundo lugar, la evaluación requiere de un análisis de los posibles resultados idóneos de la estrategia en el medio ambiente futuro en que habrá de desarrollarse laorganización ¿Podrá la estrategia funcionar en el futuro?

Finalmente, hay que determinar qu e los resultados que se obtengan esten acordes con los intereses de los accionistas.

En resumen, tanto los recursos de la organización como el medio ambiente y las decisiones de los accionistas deben ser analizados y tomados en consideración para evaluar una estrategia.

La clave de una buena estrategia radica en una buena relación deelementos internos que interactúen en la empresa y el medio ambiente en que se desarrolla.

Incluye el análisis de factores internos y externos idóneos que tendrán mayor impacto en el futuro de la organización y los que tienen mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para el logro de los objetivos.

El propósito de este análisis es identificar las formas de cambios del medio ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal que influyen en una organización, por lo que hay que analizar los recursos con que se cuenta y el medio ambiente.

PASOS PARA ANALISIS DE RECURSOS¹²

1. Definir el perfil de destrezas y recursos
2. Determinar requisitos claves en el mercado
3. Comparar el perfil de recursos con requisitos claves del mercado
4. Comparar fortalezas y debilidades de la organización

3. GENERACION DE ALTERNATIVAS

Identificar alternativas estratégicas responde a contar con opciones viables que podrá ejecutar la organización.

En la generación de alternativas se debe saber cuáles opciones requieren cambios, entre análisis y síntesis o ambas cosas. Una forma útil para la generación de alternativas es eliminar lo que es innecesario a través de un análisis continuo de los recursos utilizables, medio ambiente y objetivos de directivos, y determinar de esta forma las acciones que sí podrán realizarse.

Otra forma para desarrollar alternativas es sugerir un sinnúmero de ideas que ayuden a plantear soluciones.

4. EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

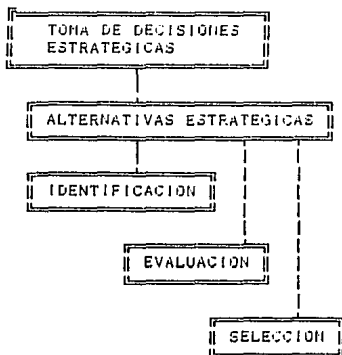
Es posible empezar la evaluación de las opciones una vez que se tiene un número adecuado de estrategias. Esto requiere un procedimiento mediante el cual cada plan opcional se analiza y juzga por sus capacidades para cumplir los objetivos de la organización.

Se debe tomar en cuenta lo bien que funciona una estrategia dentro de la situación más probable, pero también deberá examinarse lo bien que funcionaría en caso de presentarse otro tipo de situaciones.

Es conveniente seleccionar las alternativas que se adapten mejor a las capacidades de la organización. Los planes estratégicos con mayor éxito aprovechan las ventajas de la empresa, explotándolas y aprovechándolas al máximo.

¹² Byars Lloyd. "Strategic Management" U.S.A. Ed. Harper Row.

La fase de evaluación termina con la selección de una estrategia que al empresa intenta establecer.



PASOS DE SELECCION DE ESTRATEGIAS¹³

5. IMPLEMENTACION

Una vez que se haya terminado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la empresa. Esta fase puede denominarse la etapa de acción, que significa la movilización, participación y cooperación del personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que la organización:

- a) Fije metas en todos los niveles.
- b) Fije políticas.
- c) Asigne recursos de acuerdo a lo establecido.

Es posible que la ejecución gire en torno a la capacidad gerencial para motivar a los empleados logrando su participación y apoyo para la implementación estratégica¹⁴.

¹³ Stoner. pp. 110

¹⁴ Fred David. "La Gerencia Estratégica". Colombia Ed. Legis. 1988

6. EVALUACION DE RESULTADOS

El proceso de evaluación comprende la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de estrategias, objetivos, metas y políticas o de lamisión si es necesario (consultar referencia No. 14).

El sistema de control deberá dar lugar a acciones correctivas. Para lograr éstos, es preciso medir de manera sistemática, aspectos tales como:

- a) Cambio en el medio ambiente
- b) Cambios en las capacidades de la organización
- c) Acciones ejercidas por la organización
- d) Acciones de la competencia
- e) Resultados

Cualquier cambio que surja en alguno de estos puntos puede ser razón suficiente para modificar la estrategia. El sistema de control deberá señalar el momento en que sea necesario considerar una modificación¹⁵.

¹⁵ Op. Cit. Stoner. pp. 108-11

III PLANEACION DE LA MISION

IMPORTANCIA Y DEFINICION

Uno de los puntos más importantes en la planeación estratégica, es el de determinar cuál será la misión o propósito¹⁶ esencial que perseguirá la administración de la empresa durante su desarrollo en el mercado en que está ubicada.

La misión es importante debido a que de ésta se derivan los objetivos, estrategias y planes tácticos que llevará la empresa para cumplir con esta misión.

Quizá el capítulo más complejo de la planeación estratégica se encuentra en la planeación de la misión corporativa¹⁷, ya que como se mencionó anteriormente, derive los objetivos y planes, también orienta las decisiones que pueda tomar la gerencia administrativa para darle congruencia a las acciones y decisiones operativas.

Como bien lo menciona Peter F. Drucker¹⁸ definiendo que:

Sólo una clara definición de la misión o propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas.

Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales.

Es importante mencionar que muchas organizaciones no le dan la importancia debida al establecimiento de la misión o propósito, confundiendo muchas veces la misión con los objetivos de la empresa, actuando frecuentemente para la solución de un problema con el uso de opciones estratégicas derivadas de la misión de la empresa, apoyándose únicamente en el conocimiento y habilidad del administrador responsable.

Una misión muestra una visión a largo plazo de lo que desearía ser la empresa en un tiempo futuro, es la razón de ser de una empresa y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias; asimismo, se le denomina declaración del credo, filosofía, creencias de principios empresariales o definición de la empresa.

¹⁶ El término propósito se utiliza como sinónimo de misión.

¹⁷ Sachse Matthias. "La planeación de la misión, lo mejor de la Gerencia en México". Editorial Management Today, 1966

¹⁸ Drucker, Peter F. "Management Harper and Row Publishers" New York, 1974

La misión le da continuidad a la organización para que ésta siga funcionando en un futuro, siendo por eso importante que la misión sea proyectada en el tiempo y en el espacio hacia un futuro inmediato en el cual la empresa funcione de la manera más adecuada.

Muchas veces al conceptualizar la misión no es muy difícil sin embargo, la dificultad comienza en el momento de hacer una exposición práctica y efectiva de la misión, ya que ésta es afectada por un sinnúmero de factores que en muchas ocasiones salen del control del administrador.

Con respecto a este punto el Alexander Hamilton Institute Inc., hace una observación sobre la misión¹⁹.

La exposición de una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de sus mercados, su sitio en ellos y los factores que pueden afectar la situación futura.

Como se observa, se está tratando de captar la relación entre el mercado y el producto, su evolución y proyección futura, que se combinan con los deseos, capacidades e intereses de la alta dirección.

Es importante señalar que muchos ejecutivos se encuentran profundamente convencidos de conocer su misión, no sintiendo así la necesidad de plasmarlos por escrito, considerando muy obvia la misión de la empresa, por lo que muchas veces todo el personal no conoce exactamente la misión de su empresa; esto a su vez, puede traer problemas a la empresa ya que pueden existir choques entre los objetivos personales de los trabajadores y los supuestos objetivos que pudiera tener la empresa, así como también que el esfuerzo desarrollado por la empresa sea mal dirigido por la mala definición de la misión, que pueden considerarse pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo, con la consiguiente pérdida de moral o ánimos del elemento humano de la empresa.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA MISIÓN

Debido a que la misión muestra una visión a largo plazo de lo que una empresa quiere ser y es en determinado momento, es importante mencionar y no olvidar el papel que juegan los consumidores reales y potenciales en la formulación de la misión y el producto que se tiene en el mercado y el que se quiera tener en el futuro. Es por esto que los elementos que intervienen en la

¹⁹ Taylor Hames N. "Planificación Estratégica para las empresas de éxito". Modern Business Reports, Alexander Hamilton Institute Inc. New York, 1979. pp. 135-138

declaración de la misión se pueden agrupar de la siguiente manera²⁰, esto con el fin de poder manejar en forma más efectivos los factores que la afectan:

- . Elementos de Utilidad
- . Elementos de Estabilidad
- . Elementos de Crecimiento
- . Elementos de Producto/Servicio
- . Elementos de Mercado/Cliente

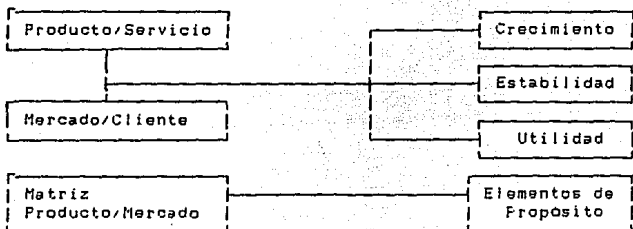


Fig. Elementos de la misión

Estos elementos podemos verlos representados gráficamente en la Fig. 1. así como la interrelación que existe entre ellos. A partir de esta relación se comienza con el desarrollo y establecimiento de la misión al poder relacionar el producto de la empresa y el cliente que se tiene en el mercado.

- El elemento de la utilidad manejado en la misión es aquel que indica el nivel de utilidades que quiera tener la empresa, mostrando que la utilidad no será el fin primordial de la organización sino un medio de lograr la misión que se quiera cumplir.

así también, no con esto se quiere decir que las utilidades no serán importantes para la empresa, ya que éstas son las que la mantienen y le dan vida durante su funcionamiento, garantizando así su estabilidad, su futuro y su desarrollo como empresa, estando en función de la misión de la empresa.

- El elemento de estabilidad es aquel que le dará seguridad a la empresa, esto desde el punto de vista económico y de grupo

²⁰ Mathías Sachse. "Planeación Estratégica en el Sector Público". Editorial Trillas. México. 1990

de trabajo, ya que si no existe una estabilidad en la empresa, ésta puede correr el riesgo de no generar utilidades y estar en grave peligro de existencia o bien puede generar utilidades a costa de la estabilidad de la empresa, teniendo en cuenta que la utilidad puede lograrse con la venta de activos de la empresa en perjuicio de la posible expansión.

- El elemento de crecimiento se presentará cuando existe una adecuada estabilidad y utilidad en la empresa, ya por naturaleza, para lograr estabilidad y utilidad, al mismo tiempo es necesario expandir la empresa a niveles soportables que sigan logrando un adecuado funcionamiento de la empresa, o bien con el simple impulso de lograr mayores o mejores mercados, la empresa expandirá las fuerzas que le permitan captar esa porción de mercado que desea lograr.

Para lograr una adecuada relación entre estos factores, es importante primero, saber hasta que grado se conocen y se pueden manejar estos elementos de la misión y cual es la forma más adecuada de poderlos manejar en las diversas situaciones que se presenten y que nos permitan lograr la misión que se tiene señalada y en segundo lugar, es muy importante el papel que juega aquí el administrador de la organización, ya que ésta se verá afectada e influida de gran manera por las capacidades, habilidades, sentido común y esfuerzo que puedan poner para lograr el propósito deseado y de la forma de conducir estas variables en el proceso de elaboración y definición de la misión.

NECESIDAD DE DEFINIR LA MISION

Si una empresa no tiene bien identificada cual es la misión que persigue en cualquier momento, le será muy difícil poder lograr los objetivos que tenga planeados y los esfuerzos que haga por lograr esos objetivos se convertirán en desaliento para sus integrantes con la posterior pérdida de moral y baja en la productividad que resulte de estos errores.

Es por eso, que es muy importante que la misión se defina claramente para que los objetivos que se deriven de ella tengan mayor posibilidad para lograrlos, pudiendo la dirección de la empresa actuar con mucha mayor firmeza en cuanto a problemas u obstáculos que se pudieran presentar durante la ruta hacia el logro de la misión, orientando las decisiones que puedan tomarse por parte de la dirección y que ayuden a lograr la misión establecida.

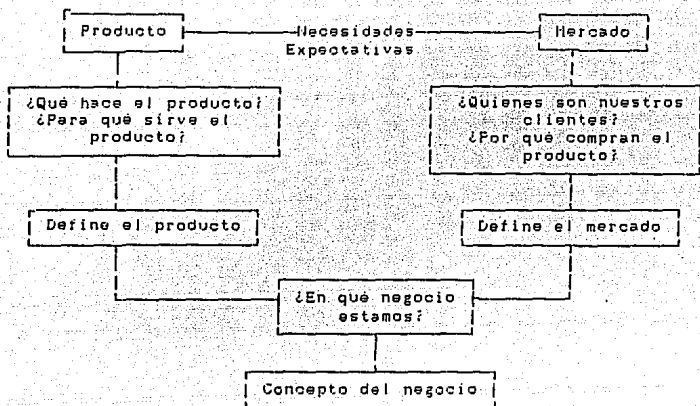


Fig. 2 Definición del Concepto

En la figura 2 podemos observar cuál podría ser el proceso de definición de la misión y qué factores debenser tomados en cuenta cuando se vaya a definir ésta, así también podemos observar por qué es necesario definir la misión y cuales serían las posibles ventajas de definirlo apoyándose en este proceso, ya que definiendo lo que es el producto en función del cliente, a que mercado específicamente nos vamos a dirigir, cuáles serían las dimensiones y estructura del mercado potencial, así como el que ocupa la competencia, siendo útil para saber el posicionamiento del producto y de la empresa en el mercado, ayudando a comunicar a toda la gente, cuál es la misión principal de la empresa²¹.

LA EFECTIVIDAD DE LA MISIÓN

Para que una misión sea realmente efectiva y que de esta manera se logren los objetivos que se tienen planteados, es necesario que cumpla con 4 puntos que son básicos para medir su efectividad y que son:

²¹ Martínez Villegas Fabián. "Planeación Estratégica Creativa". IMPE. México. 1982.

- 1.- Orientada al Mercado. Es necesario que la misión este enfocada directamente al mercado que se quiera cautivar y que no nos confunda con un mercado diferente o parecido al que podemos participar y, conocer qué tipo de clientes tenemos en función del tipo de producto que se produce o las necesidades de los consumidores que se desean satisfacer.
- 2.- Factible. Es necesario que al definir la misión, este encaminada a lograr un fin que parezca alcanzable para la empresa y no haya confusión en cuanto a su consecución. Muchas veces las empresas fijan misiones que son imposibles de lograr para sus organizaciones y pueden caer en un movimiento repetitivo al tratar de alcanzar la misión y quedarse a la mitad del camino para lograrla, porque su capacidad de funcionamiento no es el adecuado con el objetivo siendo totalmente inalcanzable.
- 3.- Motivadora. Una misión bien definida puede que se convierta en exitosa y que los trabajadores inspiren para lograrla, sobre todo si ésta puede mejorar su nivel de vida personal o el de alguna parte de la sociedad. Es por eso que si una misión está relacionada con un objetivo externo a la empresa, puede impulsar a los empleados a producir mejores productos que pueden beneficiarlos a ellos mismos o bien, a la comunidad a la que pertenecen, quizá éste es uno de los puntos más importantes que debe abrazar toda misión o propósito.
- 4.- Específica. Al especificar claramente la misión que se tiene establecida, todos los esfuerzos de la organización se enfocaran para lograr más rápidamente la misión, no permitiendo que todos los esfuerzos puedan resultar inútiles a causa de no definir claramente la misión y la interpretación que de ésta hagan los empleados.

Es importante que la misión este claramente definida para evitar cambios a cada momento y tenga mayor vigencia.

Es necesario que la misión nos aclare específicamente que es lo que se quiere lograr para que cuando se evaluen los resultados de la misión se observe cuan útil ha sido en el transcurso del tiempo.

En realidad el punto más difícil de cubrir es el antes mencionado, ya que por lo general, la misión no es definida en terminos específicos, claros y poco medibles.

RAZONES PARA CONTAR CON UNA MISION ESCRITA

El contar con una misión por escrito ayuda a la empresa a que comprenda claramente cual es su misión y su razón de existencia en la comunidad, para de esta forma, fijar en forma clara los objetivos que se desean alcanzar y las estrategias a utilizar por

la empresa en su afán de conseguir su propósito. Muchos autores coinciden que las razones más importantes y que hacen necesario escribir sobre la misión de la empresa son las siguientes:

1. Contar específicamente con un solo propósito para la organización.
2. Proporcionar una base importante en el adecuado uso de los recursos.
3. Determinar una sola postura o clima organizacional para la actuación de la empresa en determinadas situaciones.
4. Sirve como punto de enlace entre las personas de la organización y proporciona una forma de identificación a los empleados para con la empresa.
5. Ayuda a informar más rápidamente y en forma objetiva a toda la empresa de los propósitos o la misión que se persigue en la empresa y también quienes son los responsables de observar y hacer cumplir la misión.
6. Proporciona una posible guía de acción a la empresa, y la probable división de la misión en metas y objetivos cuantificables en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo que se pueda invertir en la empresa para el logro de la misión.

EVALUACION DE LA MISION

Para evaluar la misión establecida en la empresa, es necesario contar con una buena base de criterio por parte del administrador tomando en cuenta que no siempre existe una fórmula óptima y única para una organización en particular y que si llegara a fallar será por no haber considerado determinados factores que no habían sido tomados en cuenta cuando se definió la misión y que le afectan directamente en el transcurso del tiempo.

Una misión por lo general no tiene un tiempo específico de vida en la organización, pero lo ideal sería que fuera para todo el tiempo que durará la empresa, sin embargo, en algunos casos, la misión no es alcanzable, o si se alcanza será reemplazada por otra que vaya más lejos.

La misión muchas veces se evalúa en periodos de tiempo corto y de la misma duración para ver si se ha cumplido totalmente o hasta qué grado se cumple parcialmente, y saber si ésta es la adecuada o es necesario cambiarla por una que resulte factible.

Para evaluar la misión no existe un método específico que ayude en esta tarea, por lo que es necesario que el administrador recurra a su criterio, habilidad y conocimientos que le permitan

la empresa en su afán de conseguir su propósito. Muchos autores coinciden que las razones más importantes y que hacen necesario escribir sobre la misión de la empresa son las siguientes:

1. Contar específicamente con un sólo propósito para la organización.
2. Proporcionar una base importante en el adecuado uso de los recursos.
3. Determinar una sola postura o clima organizacional para la actuación de la empresa en determinadas situaciones.
4. Sirve como punto de enlace entre las personas de la organización y proporciona una forma de identificación a los empleados para con la empresa.
5. Ayuda a informar más rápidamente y en forma objetiva a toda la empresa de los propósitos o la misión que se persigue en la empresa y también quienes son los responsables de observar y hacer cumplir la misión.
6. Proporciona una posible guía de acción a la empresa, y la probable división de la misión en metas y objetivos cuantificables en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo que se pueda invertir en la empresa para el logro de la misión.

EVALUACION DE LA MISION

Para evaluar la misión establecida en la empresa, es necesario contar con una buena base de criterio por parte del administrador tomando en cuenta que no siempre existe una fórmula óptima y única para una organización en particular y que si llegara a fallar será por no haber considerado determinados factores que no habían sido tomados en cuenta cuando se definió la misión y que le afectan directamente en el transcurso del tiempo.

Una misión por lo general no tiene un tiempo específico de vida en la organización, pero lo ideal sería que fuera para todo el tiempo que durará la empresa, sin embargo, en algunos casos, la misión no es alcanzable, o si se alcanza será reemplazada por otra que vaya más lejos.

La misión muchas veces se evalúa en períodos de tiempo corto y de la misma duración para ver si se ha cumplido totalmente o hasta qué grado se cumple parcialmente, y saber si ésta es la adecuada o es necesario cambiarla por una que resulte factible.

Para evaluar la misión no existe un método específico que ayude en esta tarea, por lo que es necesario que el administrador recurra a su criterio, habilidad y conocimientos que le permitan

evaluar eficientemente en forma clara y sobre todo, que no intervengan aspectos subjetivos o consideraciones personales del administrador, que desvirtúen en análisis y los resultados sean tendenciosos para tomar una decisión que pueda o no modificar la misión establecida.

IV PLANEACION CORPORATIVA

CONCEPTO

Estrategia Corporativa define el alcance de las operaciones de la firma, y cómo la administración asigna o despliega sus recursos para hacer a toda la firma en una empresa competitiva.

Verdaderamente la estrategia corporativa se refiere más que nada a la cuestión de donde competir, como competir, y hacerla competitiva en el mercado en que está situado.

La estrategia a nivel corporativo concierne a responder a la pregunta sobre como controlar el desarrollo y crecimiento de la empresa para su maximización.

Responder esta pregunta involucra:

- 1- El escenario del negocio.
- 2- Los mercados en donde va a competir la empresa.

Observando el comportamiento de la empresa puede decidirse por:

- 1- Concentrarse en un solo negocio.
- 2- Tener una integración vertical dentro de la propia empresa.
- 3- Diversificarse en nuevas áreas de negocios.

Y observando los diferentes mercados se puede decidir por:

- 1- Competir en mercados locales.
- 2- Tener una expansión global y competir en áreas internacionales.

EL PROCESO DE PLANEACION CORPORATIVA.

El proceso de planeación de estrategia corporativa es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, aplicados en la completa especificación de la estrategia corporativa, según Andrews en 1988:

"La estrategia corporativa es el patron de decisiones en una compañía que determina y da a conocer sus objetivos, propósitos o metas, produce las políticas y planes principales para alcanzar esas metas y define el rango de negocios que la empresa persigue, la clase de organización económica y humana que intenta ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta dar a sus accionistas, empleados y a la comunidad".

También define los negocios en los que la compañía competirá preferentemente en la forma adecuada de enfocar los recursos hacia los medios que conduzcan hacia ventajas competitivas.

En la figura que a continuación se muestra se identifican tres niveles jerárquicos, los cuales siempre están relacionados con los niveles de cualquier proceso de planeación corporativa:

- 1- Nivel Corporativo.
- 2- Nivel de Negocios.
- 3- Nivel Funcional.

El nivel corporativo necesita dirigir los materiales compartiendo los recursos, los intereses, enriqueciendo y obligando en cierta forma, a formular estrategias de negocios.

En el nivel de negocios, el administrador tiene que negociar con más detalle cuestiones relacionadas con opciones estratégicas de producto-mercado.

Finalmente las estrategias funcionales, no siempre consolidan los requerimientos funcionales demandados con el concepto de negocios de la firma, pero impone estrategias que dan dirección y un desarrollo obligado al negocio.

NIVELES JERARQUICOS DE PLANEACION	MENOR FRECUENCIA QUE LA REVISION ANUAL	REVISION ANUAL		
		FORMULACION ESTRATEGICA	PROGRAMACION ESTRATEGICA	ESTRATEGIA Y PRESUPUESTO DE OPERACION
CORPORATIVO	1	2 6	9	12
NEGOCIO	3	4	7	10
FUNCIONAL		5	8	11

PROCESO FORMAL DE PLANEACION CORPORATIVA.

1. La vision de la firma: filosofia corporativa, mision de la empresa y la identificaci3n de la unidad estrategica de negocios y su interaccion.
2. Posici3n estrategica y planeacion de lineamientos: estrategia corporativa, realizacion de objetivos corporativos y rebatir la planeacion.
3. Mision del negocio: alcance de la empresa, y la identificaci3n del producto-mercado .
4. Formulacion de estrategias, de negocios y amplitud de programas de accion.
5. Formulacion de la estrategia funcional; participacion de la planeacion de negocios y acuerdo y desacuerdo de estrategias de negocio propuestas, y amplitud de programas de acci3n.
6. Consolidacion de estrategias de negocios y funcional.
7. Definicion y evaluacion de programas especificos de acci3n en el nivel de negocios.
8. Definicion y evaluacion de programas especificos de acci3n en el nivel funcional.
9. Distribucion de recursos y definicion de la realizaci3n de controles administrativos.
10. Presupuesto del nivel de negocios.
11. Presupuesto del nivel del area funcional.
12. Presupuesto que fusione y aproveche las estrategias y dinero para la operacion.

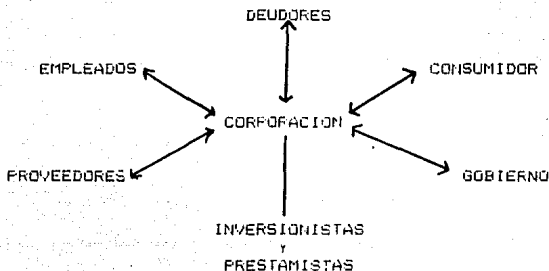
FACTORES QUE INTERACTUAN.

Diversos elementos y factores que tienen una interaccion modificaran ayudando o afectando el desempeno que la empresa tenga a lo largo de su desarrollo.

Para conceptualizar la corporacion como una organizaci3n habra que conocer y detectar los factores que le afectan y modifican.

De sus perspectivas futuras, la corporación emplea seis tipos de elementos que le modifican y con quien mantiene un intercambio permanente y son:

1. Intercambio de dinero por trabajo con empleados.
2. Intercambio de dinero por mercancías y servicios con proveedores.
3. Intercambio de mercancías por dinero con los consumidores.
4. Intercambio de dinero que se recibe ahora y que habrá que pagarse después con inversionistas y prestamistas.
5. Intercambio de dinero que habrá que pagarse ahora y se recibe ahora, con deudores.
6. Intercambio de dinero por mercancías, servicios y regulaciones con el gobierno. (ver Fig 2)



V ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE

INTRODUCCION

Una empresa al estar en contacto directo con el medio ambiente ya sea interno o externo estará siempre presente en los cambios que se realicen en el medio y que indudablemente tendrán un efecto ya sea positivo o negativo en ella.

Debido a que las decisiones estratégicas que tome la empresa estarán dirigidas a su medio ambiente, por lo que es importante conocer en qué manera la estrategia tomada afectará éste al mismo tiempo que éste afectará las estrategias, pudiendo significar una ventaja o debilidad para la empresa, pudiendo actuar rápidamente en función de los efectos producidos.

Toda organización intenta desarrollar una estrategia favorable para lograr sus propósitos futuros, y por esto que debe de estar constantemente evaluando su medio ambiente, intentando predecirlo, cambiándolo de diversas maneras y adaptándolo a sus necesidades y tratando de mantenerse en él; ya que si la organización no tomará en cuenta su medio ambiente, al momento de que se le presentara algún problema no sabría como responder a éste o en su caso, si se presentará una oportunidad quizá no sabría aprovecharla al máximo debido a su desconocimiento en lo que se refiere al medio en que se desarrolla, esto trae como consecuencia, una dificultad muy grave para la empresa puesto que empezará a complicarse su existencia debido a problemas con su competencia, bajos ingresos en la empresa, obsolescencia de productos, y otros problemas más, que serán analizados en este capítulo.

Así también, son muchos los factores ambientales que una empresa debe de tomar en consideración para desarrollar sus estrategias por lo que sería difícil, más no imposible que se evaluaran cada uno de los factores que afectan a la empresa por lo que se recomienda que al realizar un análisis ambiental solo se tomen en cuenta aquellos factores que afectarían directamente las estrategias a utilizar por la empresa, enfrentándose a otro problema más que es el de definir cuales son los factores ambientales que deben considerarse, por lo que es importante el grado de experiencia que tenga el administrador o estratega en este tipo de problemas y la capacidad de análisis del medio ambiente, ya que prácticamente el administrador es el formulador de las estrategias, las cuales determinan el futuro de la organización, los posibles riesgos y ventajas que se presentan en el futuro y el rumbo que la organización seguirá para el logro de su misión.

¿QUE ES EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE?

Toda empresa juega un papel importante dentro de la sociedad, debido a que la actuación que tenga ésta dará como resultado un efecto directo o indirecto en el medio ambiente que le rodea con la consecuente aceptación o crítica por parte de su medio. Es por eso que la empresa debe evaluar y analizar el medio ambiente en el que se sitúa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y poco riesgosas que puedan poner en peligro a la empresa y todo lo que esta conlleva.

Al definir lo que son el análisis y diagnóstico del medio ambiente, se tocan diversos puntos que son importantes para el desarrollo de las estrategias de la empresa, pudiendo ésta definirse de la siguiente manera:

El análisis y diagnóstico del medio ambiente es el conjunto de actividades que lleva a cabo una organización o administrador para poder definir el lugar en el que se encuentra una organización o entidad, los factores que le afectan y la manera en que éstos factores podrían servir de provecho o riesgo para tomar una decisión estratégica que contribuya al logro de la misión.

No existe una definición absoluta en lo que a esta actividad se refiere, encontrando una gran similitud entre las definiciones de diversos autores especializados en la materia, considerando que la definición que encierra acertadamente lo que es el análisis y diagnóstico del medio ambiente es la de William F. Glueck²² que dice:

"El análisis ambiental es el proceso por el cual los estrategas monitorean el ambiente legal, político-gubernamental, mercado-competencia, proveedores-tecnología, geográfico y social para determinar las oportunidades y riesgos a los que se enfrenta una organización".

Mientras que el diagnóstico ambiental lo define:

"El diagnóstico ambiental consiste en las decisiones hechas por la administración para evaluar el significado de la información que se obtiene del análisis ambiental".

Se puede observar que ambas definiciones manejan una serie de factores que son la base principal del análisis del administrador, así como también mencionan el efecto que pueden tener éstos sobre las estrategias que se implanten y finalmente el riesgo o ventajas que se pudieran obtener del análisis de estos factores, si este estudio se hiciera de una manera efectiva tomando en cuenta todos los factores necesarios para realizarlo.

²² Glueck, William F. Business, Policy and Strategy.

LA NECESIDAD DEL ANALISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental es una tarea muy importante dentro del proceso de planeación estratégica ya que ésta nos va a servir para analizar todos aquellos factores que influyen en las estrategias que se implantan en una organización, así como también los resultados que pueden obtenerse de alguna situación o cambio de los factores de análisis.

El éxito de las estrategias de una organización requiere un análisis satisfactorio de todos los factores ambientales que le afectan.

Evaluar el medio ambiente permite a una organización determinar su posición en el mercado en ese momento, y le permite evaluar las condiciones futuras a las que se enfrentará la organización pudiendo quizá, manejarla a su conveniencia y lograr las condiciones futuras más ventajosas para la empresa; este punto es muy difícil de lograr ya que los factores que intervienen en este proceso son complicados para definirse, sobre todo por la intervención del ser humano, siendo éste quizá, al que debiera de prestarse mayor atención dentro del análisis.

Dentro del proceso del análisis ambiental, la empresa debe estar observando continuamente los cambios y que influyen en su desarrollo, debe de buscar información de cada uno de estos eventos para que la administración de la empresa pueda concentrar sus esfuerzos para atacar cualquier problema que surja, o que en su caso no la tome desprotegida ante sus posibles efectos.

El pronosticar el medio ambiente es la actividad más difícil dentro de la planeación estratégica debido a que los cambios presentados en el medio ambiente cada vez son más rápidos y sus efectos cada vez menos descifrables, por siempre se ha tratado de definir cuales son las fuentes que producen estos cambios en el ambiente, no llegando todavía a una conclusión concreta; pero se podría decir que los factores que más contribuyen a producir esos cambios son²³:

1. El enfoque del mercado engloba por lo general mercados locales, regionales e internacionales con lo que los cambios aquí se deben a factores del mercado que abarcan a la organización.
2. Factores de éxito: estos factores pueden ser de éxito para la organización bien de riesgo por lo que debido al gran número de factores que se pueden abarcar este es difícil determinar los posibles cambios que llegan a suscitarse en el medio.

²³ H. I. Ansoff. "Strategic Response in a Turbulent Environment" Handbook of Business Strategy. Boston Ed. W.D. Guth. 1985. pp. 4-20.

3. El tipo y la predictibilidad de los cambios es importante debido a lo complejo que resulta predecir qué cambios pueden darse y su predictibilidad.
4. Velocidad de los cambios: estos cambios en el pasado se daban lentamente, pero ahora estos cambios son más rápidos por lo que la organización se ve en la necesidad de responder hábilmente a estos fenómenos.

NIVEL DE TURBULENCIA

FACTOR	BAJO	ALTO
- Enfoque de mercado	Local	Regional Nacional Internacional Global
- Factores de éxito	sólo Económico + Tecnológico	
- Tipo y predictibilidad del Cambio	Familiar Gradual	Discontinuo Novedoso
- Velocidad del Cambio	Lento Moderado	Rápido Más Rápido

Fig. 1 Fuentes de Turbulencia

Estos factores son muy importantes ya que pueden dar una idea de cual es la fuente que origina Los cambios en el ambiente y de esta manera poder enfocarse con especial atención a determinado factor tomando en cuenta que de ahí pueden surgir diferentes problemas.

Es importante recordar las posibles limitaciones que se tienen para poder conocer y enfrentar el futuro que se aproxima.

1. No se pueden asegurar el propósito, objetivos y estrategias futuras.
2. No se puede saber que cuestiones hay que responder.
3. No se puede conocer la relación causa-efecto del futuro o el impacto que pudiera del futuro o el impacto que pudiese tener en un modelo ambiental.

Esto de todos modos no es una barrera infranqueable para el estrategia ya que entre más se aproxima a la realidad del futuro, mejores decisiones estratégicas se tomarán y estas podrán ser exitosas para la organización.

Existen diversas razones para realizar un análisis efectivo del medio ambiente, ya que estas razones estarán en función del tamaño de la empresa, su mercado, recursos, productos, por lo que una razón podría ser válida para una organización mientras que para

otra no, generalmente las razones más comunes que se tienen para llevar a cabo un análisis ambiental son las siguientes²⁴:

- Los cambios ambientales son cada vez más rápidos por lo que los administradores se ven en la necesidad de analizarlos sistemáticamente considerando las consecuencias negativas que pudiesen tener en las decisiones a tomar.
- Los administradores necesitan investigar el ambiente para determinar los riesgos presentes a los que se enfrentan las estrategias y los objetivos y determinar qué factores ambientales presentan oportunidades para alcanzar los objetivos conforme a las estrategias de la empresa, y sobre todo a su misión.
- Las organizaciones que analizan y diagnostican el medio ambiente son más exitosas que aquellas que no lo hacen.

Muchas veces la causa por la cual muchas empresas no realizan actividades de análisis ambiental es porque todos los factores no pueden ser analizados o anticipados, pero algunos tal vez sí, lo que hace que los administradores tomen en cuenta estos para insertarlos en sus planes, desarrollando así posibles respuestas opcionales a las oportunidades que llegan a presentarse o para establecer un mecanismo de advertencia que lo pueda prevenir de posibles riesgos o para desarrollar estrategias que puedan convertir un riesgo en una ventaja para la organización.

Estas muchas veces disminuye la posible presión que tuviera el administrador por su medio ambiente turbulento, concentrándose solamente en los posibles factores de mayor riesgo para las estrategias implantadas, así como cambiar continuamente hacia las fuerzas presentes en el ambiente que influyan en la posible demanda de productos y servicios existentes y poder crear oportunidades para nuevos productos o servicios²⁵.

Dentro del análisis y diagnóstico del medio ambiente se tienen diversos modelos del análisis ambiental, casi todos contienen los mismos puntos, unos más, otros menos, quizás el modelo que integra todos los factores a tomar en consideración para el análisis ambiental es el desarrollado por Ian Wilson Fig. 2 el cual ilustra claramente todos los factores ya sea políticos, legales, económicos, sociales, etc. que afectan el desarrollo de la empresa, permitiendo una identificación más clara y más fácil.

²⁴ Glueck F. Williams Business Policy and Strategic. U.S.A:

²⁵ McCarthy Daniel Minichello. "Business Policy and Strategy". U.S.A.

Básicamente Ian H. Wilson²⁶ dice que para el análisis ambiental es necesario seguir cinco puntos importantes:

Económico, tecnológico, competitivo, social y político-legal, derivándose de estos, otros factores más que, aun así, no dejan de ser importantes.

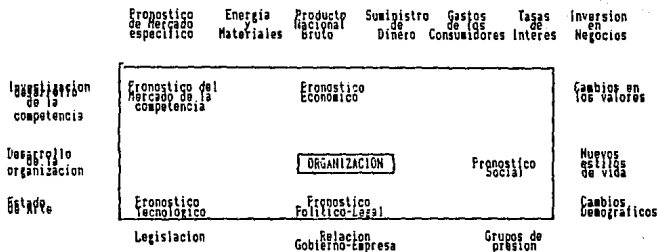


Fig. 2 Modelo de Análisis Ambiental

FACTORES MAS IMPORTANTES

Para determinar qué factores son los más importantes a considerar para el análisis ambiental, no existe una regla específica para definirlos, sino que en realidad, estos factores están en función de lo que persiga la organización y de la experiencia que tenga el analista o administrador²⁷:

Por lo general, los factores que se toman en cuenta con mayor continuidad son²⁸:

- Económicos
- Tecnológicos
- Político-legales
- Sociales
- Demográficos
- Competencia-mercado
- Otros

²⁶ Ian H. Wilson. "Socio Political Forecasting: a new Dimension, Strategic Planning". Michigan Business Review. Julio 1974. pp. 19-20

²⁷ Fahed and Naraya "Microenvironmental Analysis"

²⁸ Digman A. Lester "Strategic Management Concept"

ECONOMICOS

Los factores económicos que se presentan ante la organización tienen un efecto significativo en ésta, ya que uno de los principales objetivos²⁹ de cualquier organización es poder hacerse de recursos que le permitan seguir funcionando, ya sean éstos materiales o económicos.

Los factores económicos podrían ser divididos en dos formas:

Macroeconómicos y microeconómicos, pero para una mejor comprensión de estos, se manejarán como económicos en general.

Existen muchos factores económicos que se presentan y que podrían afectar el curso de alguna estrategia implantada que no le permitiera llegar hasta el lugar que desea. Es muy importante que el administrador o estratega analice muy bien cada uno de los factores económicos ya que quizá estos son los más difíciles de predecir y quizá los de mayor efecto en las decisiones de la organización.

Entre otros muchos factores económicos, los más importantes y también más comunes a analizar son, entre otros:

- Las políticas fiscales establecidas por el estado y su efecto en la empresa. Sobre todo en lo que se refiera a las tasas de interés, impuestos sobre el trabajo, sobre los ingresos, sobre los individuos o empleados y sobre todo en la empresa.
- La balanza de pagos que guarda el estado y sus efectos en las tasas de interés en los ingresos, ya que por lo general, la empresa privada es la que provee de los mayores recursos al gobierno para su pago a otras naciones o bien por los ingresos que obtenga de las ventas que realizan las empresas al exterior o al mercado nacional.
- La política monetaria juega un papel preponderante en la economía de una empresa ya que los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones son inflación o devaluaciones con la consiguiente repercusión en los ingresos de la empresa.
- El control de precios es un freno para la producción de la empresa, ya que quizá a veces estos controles disminuyen su porcentaje de ganancia viéndose en la necesidad de disminuir o eliminar determinado producto o servicio en el mercado.

²⁹ El objetivo de seriva de la misión establecida.

- El desempleo es un problema que enfrenta la organización debido a su incapacidad de atraer más obreros, los cuales podrían ser clientes potenciales de la empresa, pero debido a sus recursos no es posible que adquieran el producto o servicio de la empresa.
- La inversión es un factor necesario para el desarrollo de la empresa.
- El ingreso y la distribución del ingreso son parte importante en la elaboración de los planes de acción de la organización, ya que las estrategias implantadas están dirigidas para causar un efecto en los consumidores, ya que ellos adquieren de acuerdo a sus recursos el bien o servicio proporcionado por la organización.
- El mercado laboral y las relaciones laborales tienen un papel importante muy relacionado con el punto anterior, ya que los problemas o movimientos que surjan en este renglón, tienen un efecto directo sobre la organización debido a que se sostiene en su fuerza laboral interior que depende directamente del exterior por lo que la organización se ve en la necesidad de basar sus planes estratégicos en función de los posibles cambios que surjan en este sector.

TECNOLOGICO

Este factor juega un papel preponderante en la organización debido a que la productividad de la empresa está en ocasiones en función del desarrollo tecnológico que existe en determinado momento así como el tipo de proceso y maquinaria que se utiliza en su proceso productivo.

Es importante que la organización este constantemente actualizada de los cambios y desarrollos tecnológicos que se estén generando en la sociedad, en el mercado en el que está inmerso.

Por lo general, el aspecto tecnológico en el proceso de planeación estratégica no había sido tomado en cuenta por las organizaciones enfocando todos sus esfuerzos en áreas tales como Finanzas y Mercadotecnia³⁰, sin embargo, con el tiempo se fueron dando cuenta que sus necesidades no sólo podían ser resueltas con soluciones presentadas en esas áreas, sino que era necesario que se tomara en cuenta el factor tecnológico debido a la dependencia de las empresas.

³⁰ H. Dudley Dewhirst Strategic Management of Research and Development" presented at National meeting of American Institute for decision Sciences. 1982. E.U.A.

Al referirse al aspecto tecnológico uno puede pensar en el conjunto de procesos industriales, maquinaria, equipo, equipo automático, entre otros, ya que en realidad este factor no sólo abarca esos aspectos, sino también nuevos métodos agrícolas, ganaderos³¹, etc., por lo que se observa la importancia de considerar también este factor en el análisis ambiental.

Al realizar el análisis de este factor es importante que el estratega aproveche efectivamente los factores que le serán útiles en su análisis y a sea por los cambios, sustituciones o avances tecnológicos que se presenten, por lo que Bright³² sugiere:

1. Investigar que signos ambientales son los mas rápidos y significativos en los cambios tecnológicos.
2. Identificar las posibles consecuencias (tomando en cuenta que esos signos no sean falsos).
3. Elegir los parametros, políticas, eventos y decisiones que deban ser observadas y seguidas para verificar la verdadera velocidad y dirección de la tecnología y sus efectos.
4. Presentar la información de las subsecuentes etapas a seguir en un tiempo y manera apropiada para que la administración la utilice para tomar sus decisiones.

Es importante que los administradores conozcan el impacto del desarrollo tecnológico que tendrá en todas las áreas de la empresa debido a todo lo que abarca este aspecto como la parte de los costos, las oportunidades que puedan presentarse en favor de la organización y que le facilite el logro de su misión disminuyendo posibles dificultades en la ejecución de sus estrategias, la velocidad de obsolescencia que pueda afectar sus productos o servicios, lo que da como resultado constantes investigaciones para posibles innovaciones que se requieran en la organización; asimismo, algunos especialistas en planeación estratégica opinan que existen tres maneras de lograr el desarrollo adecuado a través de la tecnología y que son^{33 34}

1. Internamente por un programa estratégico de Investigación y Desarrollo.

³¹ Alvin Toffler. "Future Shock". New York. Random House. 1970.

³² Bright R. James. "Evaluating or Technological Change". Harvard Business Review. Enero-Febrero 1970.

³³ Dewhurst. "Strategic Management"

³⁴ Digman A. Lester. "Strategic Management"

2. Por una mezcla de esfuerzos internos y externos. Internamente para localizar el ambiente tecnológico estableciendo un programa de investigación y desarrollo; externamente para proveer de capital para nueva tecnología o permiso de adquisición de firmas con un futuro tecnológico promisorio.
3. Para adquirir o concesionar tecnología sólo después de que sea demostrada su aceptabilidad y factibilidad.

Finalmente, es común que las decisiones hechas por los administradores o gente no técnica y que no comprendan exactamente lo que es la tecnología e innovación, realizan juicios erróneos en estos aspectos.

Algunos de los errores más comunes en los que incurren los administradores o estrategias de las organizaciones son³⁵ :

1. Elegir la óptima tecnología en oposición a cual es la mejor. Hay que recordar que las necesidades, posibilidades y los factores económicos y no el máximo nivel de sofisticación de un producto, deciden en parte qué tecnología es la que necesita en realidad la organización.
2. Asumir que muchas innovaciones son exitosas, esto sin tomar en cuenta que no todas las innovaciones en realidad son exitosas y que pueden afectar los costos o presentar problemas en cuanto a su aplicación o problemas de calidad.
3. Hacer gran énfasis en nueva tecnología radical, sobre aquella que es la comúnmente válida. Hay ocasiones en que los desarrollos tecnológicos no se pueden comercializar con la consiguiente repercusión en los costos de la empresa.
4. Pensar que la organización debe producir innovaciones sin controles efectivos como procedimientos, estándares de trabajo y objetivos. El esfuerzo de los científicos e ingenieros es más productivo cuando su esfuerzo es enfocado hacia un objetivo definitivo.

- SOCIAL

Los factores sociales incluyen aquellos factores que afectan a la organización como son valores, actitudes, características demográficas y otras más de los clientes y empleados de la organización.

³⁵ Lowell Steele "Managers' Misconceptions about technology". Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1983.

Quizá este es uno de los factores que en mayor grado afectan las estrategias que se lleven a cabo debido a la gran movilidad de las fuerzas de todo tipo, ya sean laborales, éticas, familiares, etc. que cambian cada vez más rápido de lo normal; entre otros puntos a tomar en cuenta en este análisis tenemos³⁶:

- a) Población
 - Crecimiento
 - Estructura de edades
 - Número de extranjeros
 - Población urbana contra población rural
 - Hogares
 - Número de hogares
 - Tamaño promedio de los elementos que componen el hogar
 - Pirámide socioeconómica

- b) Actividad
 - Población activa contra población inactiva
 - Distribución por niveles educativos
 - Distribución por tipos de actividades

Es importante señalar que estos puntos no son todos los que se pueden evaluar, existen muchos más, los cuales serán elegidos o no incluidos para su análisis de acuerdo a las necesidades de la organización y también las habilidades que tenga el estratega en este tipo de análisis.

DEMOGRAFICOS

Los factores demográficos pueden tener un impacto significativo en la organización, ya sea en el aspecto de la demanda de su producto, en la demanda de la fuerza de trabajo, en las oportunidades de empleo, en la movilidad de la fuerza de trabajo de una área geográfica hacia otra, en el cuidado de su salud³⁷ entre otros. El estándar de vida de la gente juega un papel importante en este análisis debido a que la gente cada vez más espera moverse de clase social y económica, generación tras generación, lo que dificulta o acelera los cambios en la sociedad, ya sea entre los consumidores y el mercado o entre los mismos empleados de la empresa³⁸.

Otro factor social importante son las actitudes y valores de la gente, lo que ellos buscan, demuestran o desean depender de diversos factores que cambian más rápido que lo que la empresa

³⁶ Sachse Matthias. "Planeación Estratégica en Empresas Públicas". Ed. Trillas México. 1a. Edición 1990.

³⁷ Michael Kami. "Strategic Planning for Changing times" Dayton Ohio. 1984

³⁸ Howard R. Bowen. "Social Responsibilities of the Businessman". New York Harper Row. 1954.

pueda cambiar sus productos o servicios y poderlos acomodar a lo que la gente pide, estos cambios producen a su vez una subcultura o pluralismo social³⁹ en el medio, lo que da como resultado una división en segmentos más pequeños de todo el mercado con las consiguientes implicaciones en los productores de bienes o servicios. Existen otros factores sobre este punto, como las campañas, no beber, no fumar, no contaminar, etc. que también producen cambios en la actitud de la organización, siendo necesarias, realizan diversas modificaciones para implementar las estrategias.

COMPETENCIA-MERCADO

Uno de los factores que quizá requiere mayor análisis, es el de la competencia y el mercado debido a que la organización deberá de competir seguramente con otra empresas de su mismo tipo, para cautivar a sus clientes reales y potenciales asegurándose así un lugar en el mercado, esta competencia se da debido a la necesidad de recursos y clientes cada vez más escasos en el mercado por parte de las organizaciones con las cuales podran sobrevivir, por ello es que la estrategia a utilizar contemple estos factores muy necesarios para obtener los resultados que se esperan de las estrategias a utilizar.

Michael E. Porter⁴⁰ define que el grado de competencia en la industria depende de diversos factores estructurales y grupos estratégicos, concluyendo que esta competencia depende de cinco factores básicos (Fig. 1) y que la combinación en desarrollo de estos factores determina la ventaja potencial en la industria y los términos en el retorno de la inversión de capital.

Fig. 1 Fuerzas que manejan la competencia industrial

Fuente: Michael E. Porter. Competitive Strategy MacMillan Inc. 1980 the Free Press

Al entrar nuevos competidores, la competencia se incrementa y se dificulta cada vez más; esta entrada depende de barreras existentes en el mercado -diferencia de productos, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, costos, políticas gubernamentales, etc.- y de las cuales los competidores pueden inducir a afectar al nuevo competidor o para que estos tengan una

³⁹ Jonathan Peterson "Much Heralded Service Economy has arrived". Lincoln Journal. Septiembre 1957.

⁴⁰ Michael E. Porter "Competitive Strategy" The Free Press. 1980.

senal de aviso para reaccionar, es normal que la rivalidad existente entre las firmas, exista en el mercado ya que como lo apunta este autor, la intensidad de competencia aumenta cuando se presentan los siguientes factores:

1. Los competidores son numerosos y se encuentran en igual tamaño y fuerza
2. El desarrollo de la competencia es lento
3. Los costos fijos son altos
4. No existe diferencia entre los productos y servicios de la competencia y la empresa
5. La capacidad normal de la empresa es aumentada en gran forma.
6. La competencia tiene diversas metas, objetivos, estrategias y orígenes
7. La necesidad de éxito de la organización es alta
8. Existen grandes barreras de salida basadas en costos, restricciones legales, los encargados de la empresa y otros, que dificultan la salida de una organización en el mercado en que se encuentra

Existe un riesgo a tomar en cuenta que es la posible salida de productos sustitutos al mercado, lo que da como consecuencia que la organización se vea en la necesidad de desarrollar nuevos productos o bien en la de modificar sus estrategias actuales; además, es necesario tomar en cuenta los posibles acuerdos que pudiesen existir entre los proveedores o bien entre los consumidores o clientes, ya que pueden actuar como una fuerza unificada que obligaría a la empresa a tomar cambios en sus estrategias y tácticas, si éstas se vieran afectadas por estos acuerdos o convenios.

Asimismo, resulta importante y necesario evaluar las ventajas con que cuenta la organización en el presente y en el futuro y compararlas con la capacidad que tiene la competencia y enfrentarlas⁴¹ para que de esta manera exista un posible equilibrio de fuerzas y quizá una ventaja con que pudiera contar la organización, originada de una debilidad en la competencia. Es necesario que también se analice el mercado en el cual la organización se está desarrollando para ver los posibles cambios que ha sufrido y que puede en un futuro sufrir, para que éstos cambios no tomen por sorpresa a la organización y actúe lo más rápido posible al momento de que ocurra.

Por lo general los factores más importantes a considerar en el análisis de mercado son:

- Cambios en la magnitud de la población
- Cambios en la edad de la población

⁴¹ M.E. Porter, V.E. Miller "How Information Gives you competitive advantage", Harvard Business Review 63, Julio-Agosto 1985.

- Distribución del ingreso de la población
- Ciclo de vida del producto o servicio
- Entrada o salida de competidores
- Probabilidad de productos sustitutos
- Cambios en la estrategia de los competidores

Es necesario señalar que esta lista de factores es enunciativa, ya que como se ha mencionado anteriormente, los factores a analizar dependen del tipo y tamaño de la empresa; asimismo, algunos factores a canalizar en un factor general pueden existir en otro factor de las mismas dimensiones e importancia.

GOVERNAMENTAL LEGAL

El gobierno por lo general es el mayor factor ambiental político y legal debido a que es el que dicta las disposiciones a cumplir por la empresa y por la sociedad, siendo éstas quizá las que mayor impacto producen sobre las estrategias de la organización, por lo que se deben tener diversas alternativas o estrategias en el caso de cambios en materia legal.

El impacto que se puede dar no siempre es de efecto negativo para la empresa, ya que existen disposiciones legales que favorecen a grupos de empresas, tal es el caso de la exención de impuestos, barreras arancelarias, dificultad de ingreso de otras empresas a un determinado mercado, permisos de explotación o concesión, etc., fortaleciendo a la inversión sin tener que modificar sus estrategias comunes.

En este aspecto el propósito principal de una estrategia es influenciar los factores políticos y poder regular en su caso las políticas que afectan a la empresa⁴², es por eso que los administradores o estrategas deben tener un profundo conocimiento del aspecto político-legal que los rodea, ya que la influencia que puedan tener en este medio puede ser decisiva para las estrategias que se estén llevando a cabo o que apenas vayan a implementarse.

Las estrategias de carácter político de la organización deben intentar lograr un balance entre la organización y su ambiente político por lo que éstas deben incluir algunas metas específicas por alcanzar y que incluyan⁴³:

1. Intentar resolver un problema de manera favorable para la empresa
2. Interrelacionar un grupo de personas, con identificación similar, del gobierno y de la empresa, relacionados con

⁴² Badaracco J.L. Jr. "How to incorporate strategy and politics" Boston Harvard Business School 1982.

⁴³ Sachse Matthias "Planeación estratégica en empresas públicas". Ed. Trillas. México. 1989

el problema.

3. Seleccionar por el grupo, la alternativa más favorable que solucione de manera satisfactoria tanto para la empresa como para el gobierno

Para que la empresa se vea en menores dificultades en su implementación de estrategias es recomendable que ponga particular atención a los objetivos y tendencias a largo plazo del gobierno y poder diseñar sus estrategias en función de estos objetivos tomando en cuenta la misión de la organización (referencia anterior).

Finalmente, los factores más comunes a tomar en cuenta en el factor gubernamental-legal son: (referencia anterior)

- Protección ambiental
- Protección al consumidor
- Leyes antimonopolio
- Decretos de libre competencia
- Reglamentación de precios
- Limitaciones de publicidad
- Restricciones sobre importaciones
- Incentivos para inversión, etc.

TECNICAS PARA EL ANALISIS AMBIENTAL

Para llevar a cabo un análisis del medio ambiente que ayudará a descifrar las condiciones futuras a las que se enfrentará la empresa, existen diversas formas para realizarlo. Este análisis se lleva mediante:

- Información verbal y escrita
- Espionaje
- Pronóstico y estudios formales
- Sistemas de información administrativa

Las fuentes de información verbal son aquellas en las cuales se escucha para aprender y que pueden ser formales e informales y son:

- Radio y T.V.
- Empleados, superiores o subordinados de la organización
- Empresas competidoras
- Empresas proveedoras
- Ejecutivos financieros y bancarios
- Consultores
- Universidades
- Gobierno, etc.

La información escrita puede ser a través de documentos, periódicos, revistas, cartas industriales, publicaciones especializadas, libros, etc. El espionaje es una técnica muy difícil de llevar a cabo y quizá la más efectiva pero menos utilizada por las organizaciones debido a la penalización legal que existe sobre este acto, aún si esto no es obstáculo para que las

empresas no puedan utilizar esta técnica. Los pronósticos y estudios formales se utilizan por algunas organizaciones pero requieren de personal altamente capacitado en planeación o de personal de staff o consultores.

En general, casi todos los factores ambientales de la empresa están sujetos a pronósticos por lo que es importante que la organización se apoye en algún grupo antes mencionado, lo que le ayudará a reducir su incertidumbre hacia el futuro.

VI ESTRATEGIAS EN AREAS FUNCIONALES

ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

El centro de atención de la mercadotecnia debe estar en la evaluación de las necesidades de los clientes y en el posicionamiento y diferenciación de los productos y servicios para los segmentos-meta del mercado que hayan sido identificados. La mercadotecnia desempeña una función determinante en la selección de una estrategia apropiada por parte de la empresa; es decir, mercadotecnia comprende el contacto con los clientes y proporciona la evaluación de las necesidades que, a fin de cuentas, deben servir de guía a todo el desarrollo de estrategias.

La mercadotecnia desempeña una función de enlace entre la compañía y sus mercados. Encauza la asignación de recursos hacia los ofrecimientos de producción y servicios concebidos para satisfacer las necesidades del mercado, pero sin que dejen de cumplir con los objetivos de la empresa. Esta función de mercadotecnia es vital para el desarrollo de las estrategias.

Antes de ordenar los recursos de una compañía para realizar un negocio o para lanzar un producto o reemplazar un producto existente, los directivos deben utilizar la investigación de mercados para cruzar la frontera empresa-consumidor y evaluar la posible respuesta del mercado.

La función de Mercadotecnia también resulta importante para mantener una posición competitiva viable en el mercado.

- JERARQUÍA DE LAS ESTRATEGIAS

La Mercadotecnia es, sólo uno de los componentes del proceso de la planeación estratégica. La estrategia de Mercadotecnia opera conjuntamente con las estrategias financieras, de producción y de Recursos humanos, en el desarrollo de planes estratégicos generales viables.

Cada área proporciona propuestas y enfoques que se aplican a todos los niveles del desarrollo de la que estrategia: nivel de producto o marca, nivel de categoría del producto, nivel de la unidad Estratégica de Negocios y nivel directivo o corporativo⁴⁴.

⁴⁴ Kenneth J. Albert Manual de Administración Estratégica, México. Ed. McGraw Hill 1964. pp. 11-3-11-24

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

El proceso de Planeación Estratégica en Mercadotecnia consta de estos pasos conforme al criterio del autor William J. Stanton⁴⁵:

1. Dirigir el análisis de la situación
2. Determinar los objetivos de Mercadotecnia
3. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado
4. Diseñar una mezcla de mercadotecnia estratégica
5. Preparar un plan anual de Mercadotecnia (ver fig. 1)

Un análisis de la situación es una revisión del programa de mercadotecnia actual de la compañía. Analizar en dónde ha estado el programa y dónde está ahora, la gerencia puede determinar dónde deberá estar el programa en el futuro.

1. Un análisis de la situación incluye generalmente un análisis de las fuerzas ambientales externas y de los recursos que rodean el programa de mercadotecnia de la organización y estos son mercados, competencia, fuerzas socioculturales, condiciones económicas, etc.

Un análisis también incluye revisión detallada de la mezcla de mercadotecnia actual de la empresa, la situación de sus productos y el precio, su sistema de distribución y su programa promocional.

2. El segundo paso en el proceso de planeación de Mercadotecnia es determinar los objetivos de Mercadotecnia.

Al igual que con los objetivos de organización, las metas de mercadotecnia deben ser realistas, específicas, medibles.

Las metas a nivel de mercadotecnia están estrechamente relacionadas con las metas y estrategias de la compañía.

3. La selección de los mercados-meta es obviamente un paso clave en la planeación de mercadotecnia. La gerencia debe analizar en detalle los mercados actuales e identificar los mercados potenciales. Se debe decidir hasta qué grado, y de qué manera, quiere segmentar sus mercados: se debe predecir sus ventas en sus diferentes mercados.

4. Posteriormente se tiene que diseñar una mezcla de mercadotecnia estratégica que posibilite a la compañía para satisfacer las necesidades de sus mercados meta y alcanzar sus metas de mercadotecnia. El diseño y posteriormente la operación

⁴⁵ William Stanton. "Fundamentos de Mercadotecnia". 7a. Edición. U.S.A: Ed. McGraw Hill 1986. pp. 639-650.

de los elementos de la mezcla de Mercadotecnia, constituyen el conjunto del esfuerzo de mercadotecnia de una compañía.

5. Un plan anual de Mercadotecnia es la guía principal que cubre un año o actividades de mercadotecnia para determinada unidad de negocios o producto.

El plan se convierte en el documento de cómo hacerlo, que orienta a los ejecutivos en cada fase de sus operaciones de Mercadotecnia. El plan incluye:

1. Especificación de los objetivos
2. Identificación de los mercados-meta
3. Estrategias y tácticas que forman parte de la mezcla de Mercadotecnia
4. Información relacionada con el apoyo presupuestado para la actividad de mercadotecnia

ANÁLISIS DE LA

En dónde estamos y hacia dónde vamos?

DETERMINACIÓN

Metas que deben ser específicas, realistas y recíprocamente consistentes

SELECCIÓN Y

Identificación de clientes potenciales y actuales

DISEÑO DE TÁCTICAS Y

Cómo se llega a donde se quiere ir?

PREPARACIÓN DEL PLAN

Guía de cómo hacer las operaciones anuales de mercadotecnia

PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Cómo se está llevando a cabo?
Se hizo lo que se dijo se haría?
Resultados-Metas

Fig. 1. Proceso de planeación estratégica de Mercadotecnia⁴⁶

⁴⁶ Op. Cit. William Stanton, pp. 646

- PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LA PLANEACION ESTATEGICA

La Mercadotecnia proporciona un análisis razonado y orientador para la selección de la estrategia de la empresa en términos de enfrentar las necesidades de los clientes y los ofrecimientos y capacidades de la empresa.

La única dirección estratégica consiste en satisfacer las necesidades de los clientes. Mientras queden insatisfechas estas necesidades, el mercado será inestable y susceptible de cambio.

La disciplina de mercadotecnia contribuye, asimismo, con conceptos como la segmentación del mercado, el posicionamiento competitivo y de los productos, la mezcla de comercialización, el manejo del ciclo de vida y un enfoque mercadológico de la asignación de recursos.

Algunas preguntas clave que respaldan en análisis producto-crecimiento-participación son:

¿Qué segmentos de mercado debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales segmentos?

¿Cómo debe posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva?

¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción para cada producto de la empresa.

¿Cuál es el ciclo de vida más probable del producto y cómo puede manejarse en provecho de la empresa?

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

El papel que desempeña el factor humano dentro de cualquier organización es de un enorme valor.

A medida que el factor humano aumenta en importancia, el éxito de cualquier organización en relación con sus competidores dependerá, cada vez más de su habilidad para planear y llevar a la práctica una estrategia de Recursos humanos que resulte más eficaz que la de sus competidores.

Puesto que los desembolsos a favor del personal van a representar un porcentaje creciente de los gastos totales de las empresas, es posible prever que las organizaciones que logren mayor productividad de su fuerza de trabajo podrán disfrutar de marcada ventaja competitiva.

Del mismo modo la calidad de los recursos humanos de la organización tendrá mayor repercusión sobre el logro de las estrategias y los objetivos de la empresa.

Desde este punto de vista, resulta obvio que el desarrollo y la formulación de una estrategia de recursos humanos eficaz va a ser uno de los elementos clave de la estrategia total de la empresa.

- PLANEACION DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS⁴⁷

Una estrategia de recursos humanos es, necesariamente a favor de los recursos; constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio.

Se debe evaluar el perfil y naturaleza de la organización futura y formular y poner en práctica planes para contar con los recursos humanos necesarios para apoyar a la organización.

La empresa debe formular y comunicar una perspectiva de lo que va a contecer en los años venideros y cómo, de acuerdo con el plan, va a evolucionar para cumplir con esa visión.

Una vez que la organización ha concebido su perspectiva o misión estratégica, estará lista para formular los planes integrados de Mercadotecnia, finanzas, producción, que servirán de vehículo para convertir esa visión estratégica en planes tácticos que permitan transformar en realidad esa visión.

Los planes tácticos de la empresa se traducen en una serie de pasos o procesos gerenciales integrados. Estos, a su vez, implican el ordenamiento de los recursos de la empresa de acuerdo con una estructura organizacional ideada para llevar al máximo las probabilidades de cumplir los objetivos de la empresa. Así la estructura de la organización emana de los planes tácticos, los cuales, por su parte, provienen de la estrategia de la empresa. El desarrollo de esta estructura de la organización incluye la determinación de las responsabilidades y las medidas del desempeño de los puestos clave.

Puesto que la descripción de puestos y las medidas del desempeño derivan directamente de la estrategia de la empresa, la selección y/o el desarrollo del tipo y mezcla apropiados de personal para integrar esa estructura organizacional se convierte en algo obligatorio, si la empresa quiere cumplir su misión.

⁴⁷ Kenneth J. Albert. "Manual de Administración Estratégica". México. Ed. McGraw Hill 1964. pp. 16-24

Como todos los demás procesos de la empresa, la administración de los recursos humanos debe plantearse dentro del contexto de que necesidades se consideran prioritarias para facilitar el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

De esta forma, la estrategia de Recursos humanos define sus normas a partir de los planes, las medidas del desempeño y los requerimientos del clima organizacional de la empresa.

La estrategia de Recursos humanos se deriva de un proceso de planeación, en el cual todas las decisiones sobre recursos humanos se toman sin saber que sirve y que no sirve como apoyo para el cumplimiento de la visión y el plan estratégico de la empresa.

- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Las metas de recursos humanos emanan de un análisis de la forma en que los planes de mercadotecnia y producción deben realizarse con las personas idóneas.

Hay que determinar las implicaciones de la estrategia corporativa sobre sus recursos humanos, siendo necesario comparar los recursos humanos actuales con los que se van a requerir en el futuro. Cuando la organización ya ha determinado cuál va a ser su estrategia de Recursos humanos, debe definir cómo y quiénes han de llevarla a cabo.

- PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de la estrategia de recursos humanos implica los siguientes pasos:

1. Recursos humanos y la identificación de metas. Lo que implica conocer las demandas que ejercen la misión y los planes estratégicos sobre el clima y los recursos humanos de la organización, qué tipo de personal y qué habilidades y capacidad de desempeño requiere la organización, en qué cantidad y en qué tiempo.
2. Diagnostico situacional
Conocer la situación y la naturaleza actual de la cultura de las personas, los sistemas de recursos humanos y los programas para el personal de la organización, así como saber cual es el estilo de liderazgo y el perfil gerencial que prevalece.
3. Evaluación de necesidades
Habrá que conocer cuáles son las necesidades clave en términos de habilidades gerenciales, aptitudes técnicas, tamaño y experiencia de staff, habilidad para solucionar problemas, valores y estilos organizacionales, niveles de desempeño, productividad, etc.

4. Planes de desarrollo
Tras haber realizado las fases anteriores, es necesario establecer qué planes de desarrollo será necesario poner en práctica para llevar al personal de la organización al nivel y naturaleza de capacidad que requieren los planes estratégicos.

Qué necesidades, prioridades, costos, recursos y probabilidades de éxito están vinculadas al cumplimiento de estas necesidades de desarrollo.

5. Puesta en práctica del plan
Definir como debe ser la empresa, diseñar, comunicar, programar y lograr el compromiso individual hacia las distintas partes del plan de desarrollo de los recursos humanos.
6. Puesta en práctica, control y acciones correctivas, medir el grado de avance en favor de las metas de las estrategias de recursos humanos.

Que niveles de desempeño real van a considerarse como nivel de progreso aceptable en cada área del plan de desarrollo.

Que acciones correctivas serán necesarias adoptar y cuales obstáculos amenazan al cumplimiento de la estrategia de recursos humanos y cuán será la mejor forma de hacerles frente.

ESTRATEGIAS DE PRODUCCION

El área de producción siempre ha estado relacionada con actividades tales como inventarios, productividad, calidad, flujo de efectivo, entre otras. Debido a la tecnología, y la complejidad en procesos productivos, para un nuevo medio de producción, la dirección necesita dar nuevos enfoques y nuevas reglas.

- CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES⁴⁵

La producción abarca una serie de actividades que agregan valor a un producto a medida que es procesado, convertido o trasladado. Aun cuando las operaciones incluyen tanto a la producción como a la distribución física de un producto, la dirección ha venido considerando en algunas empresas a estas actividades en forma independiente; a menudo, sin referirias a la estrategia general de la empresa o de las demás funciones de las áreas funcionales.

⁴⁵ Joseph D. Romano, Vice President At Kearney Inc.

La estrategia de producción debe reflejar los objetivos fundamentales de negocios de la compañía tomando en cuenta las características de los competidores y del mercado.

La estrategia de producción debe ser un conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no sólo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella.

La estrategia de producción debe contestar dos preguntas fundamentales:

¿Qué papel deben representar las operaciones?
¿Cómo debe respaldarse tal actuación?

Estas preguntas engloban a las siguientes, que son más detalladas:

1. Alcance de las actividades. ¿Qué papel deben desempeñar las operaciones?
2. Nivel de integración vertical. ¿Cuál es el nivel más apropiado entre producir o comprar?
3. Selección del proceso tecnológico. ¿Qué proceso es el más apropiado para fabricar?
4. Despliegue de los recursos. ¿Cómo debe respaldarse tal actuación?
5. Bienes físicos. ¿Cómo deben asignarse los recursos físicos?
6. Infraestructura. ¿Cómo deben manejarse y controlarse los recursos de organización y de información.

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES ⁴⁶/₄₉

Ciertos elementos que están vinculados entre sí y que se derivan de la estrategia de negocios, son fundamentales para lograr una estrategia de producción (Fig. 1)

Algunas industrias, como las de bienes de capital están enfocadas a las actividades de producción; otras como las de bienes de consumo, centrarán su atención en las actividades de distribución de sus productos. Pero a pesar de que el centro de la atención varíe, la estrategia de producción deberá incluir tres análisis principales, cualquiera que sea la industria:

1. Las políticas operativas empiezan por un perfecto entendimiento de la estrategia de negocios, de los objetivos futuros y de las condiciones del mercado para productos y mercados específicos.

ESTRATEGIA FINANCIERA ⁵⁰ 500

Las estrategias financieras están principalmente relacionadas con dos funciones:

La primera función está relacionada con registros, mecanismos y controles de los resultados financieros de las operaciones de la organización.

Esta función es normalmente responsabilidad del contralor de las empresas en caso de que existiese.

La segunda función está relacionada con la adquisición de fondos para hacer frente a las necesidades económicas diarias y futuras de la organización. Esta función es normalmente responsabilidad del tesorero de la organización.

La administración financiera afecta a todas las actividades de las áreas funcionales de la organización.

Las actividades que habrán de considerarse en las estrategias financieras pueden estar agrupadas en cinco categorías:

1. Registro y custodia de fondos
Qué ventajas se obtienen con el sistema de contabilidad que se tiene establecido?
Qué información financiera deberá ser presentada por cada área de la empresa?
Que reportes deberán elaborarse para la administración y con qué periodicidad?
2. Distribución de recursos existentes de manera más eficiente.
Qué presupuestos deberán elaborarse?
 - a) Esta estrategia se examinará detalladamente y servirá después para determinar las acciones esenciales para el cumplimiento exitoso de los objetivos.
 - b) Se planearán las actividades de producción y distribución para que conformen una respuesta operativa, coherente, comprensiva y apropiada

1. Definición de la estrategia de negocios

Objetivos de negocios futuros para productos y mercados específicos

2. Integración o vinculación

Factores críticos para el exitoso cumplimiento de objetivos futuros

3. Respuesta de Operaciones

Plan de operaciones diseñado para cumplir con los criterios críticos de éxito

- Alcance de las actividades
- Despliegue de los recursos

Fig. 1. Perspectiva de la Estrategia de Producción

3. Determinación de la magnitud y características de los fondos necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
Que flujo de efectivo es necesario?
Como serán manejados los cobros y los pagos?
Como será manejado el control de inventario?
4. Servir como enlace con los accionistas y acreedores
Que métodos serán utilizados para el pago de dividendos?
Que política de pagos se aplicará?
5. Brindar información financiera a la alta gerencia para la determinación de varias alternativas estratégicas.

VII CULTURA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Las estrategias y acciones adoptadas por la empresa deben ser congruentes con la cultura organizacional. Es muy importante que las estrategias estén acordes con la cultura para que la colaboración que se requiere sea adecuada.

La estrategia puede interpretarse en este contexto como motor desencadenante del cambio. La cultura organizacional por su parte, pone de relieve los factores que pueden ayudar o que limitarán las posibilidades del cambio propuesto o necesario.

La relación entre estrategia y cultura organizacional, tiene su origen no sólo en el reconocimiento de la importancia de los procesos y comportamientos de los miembros de la organización, sino también en su relación directa con la eficacia económica de la empresa.

La relación que mantienen las estrategias de la empresa y los cambios organizativos presentan varios aspectos. Por un lado, como consecuencia del proceso de formulación de la estrategia se establecen objetivos nuevos. Estos objetivos significan, por lo general, una modificación en la asignación de recursos previamente existentes.

En consecuencia, una reasignación de los mismos lleva consigo un cambio organizacional, ya sea de estructura, proceso o modo de utilización de los recursos.

En ambos casos es probable que se vea afectada, o que sea necesario modificar la cultura organizacional de la empresa que se trate, al afectar los cambios o los comportamientos en el trabajo de los miembros de la organización.

Al comienzo del proceso de formulación de estrategias, es preciso tomar en consideración, las condiciones existentes tanto en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Y es precisamente en este aspecto en que la cultura organizacional es un punto de partida, una fuente de posibilidades de desarrollo de la organización y también, en ocasiones, un factor limitativo.

En efecto, los valores, creencias, mitos, ritos, etc., de los miembros de la organización, en tanto que sólo son modificables dentro de ciertos límites, pueden actuar como impulsores o retractores en el momento de elaborar las estrategias de la empresa.

La estrategia y la cultura organizacional tienen una estrecha relación, ya que a partir de lo que es la organización, se producen todos los procesos de percepción, decisión y comunicación a través de sus miembros.

QUE ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

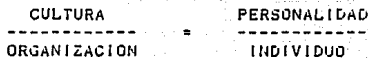
- CONCEPTO

El término cultura ha sido utilizado durante mucho tiempo por los antropólogos.

Una de las aportaciones principales al estudio de las culturas organizacionales es la afirmación de que todo grupo, sea familia, raza o empresa, tiene una cultura. Esta cultura constituye los puntos comunes de entendimiento del grupo, es decir, sus formas de pensar, sentir y actuar.

La cultura es parte del comportamiento humano expresado mediante palabras, ideas y acciones que están involucradas y comprometidas con la capacidad del ser humano de aprender y transmitir estos conocimientos a otros.

Según Killmann, la cultura empresarial es la fuerza invisible que asegura la unidad y la integración de la organización, es decir:



E. Schein ha propuesto la definición de cultura organizacional siguiente:

- Son los descubrimientos y desarrollo de un grupo a medida que aprende a tratar sus problemas de adaptación externa y de integración interna,
- Que esos valores han funcionado bien para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser enseñados, transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a las mismas situaciones y problemas.

Esta definición refleja dos elementos muy importantes de la cultura. En primer lugar, tiene dos funciones: adaptación externa e integración interna. Cualquier grupo dedica una parte de su energía a su relación con el entorno, pero también a mantenerse unido, si no la fuerza centrífuga lo destruyera; la cultura actúa sobre ambos aspectos.

En segundo lugar, hace hincapié en la continuidad "ha funcionado lo suficiente".

Shein además de definir cultura organizacional, ha identificado tres niveles de la misma:

- 1- Comportamiento, es decir los aspectos superficiales tangibles o visibles.
- 2- Valores, es decir la ideología de la empresa.
- 3- Suposiciones subyacentes que constituyen la esencia de la cultura.

La cultura de la empresa no es únicamente la conjunción de sus valores, de sus normas, de su manera de ser y de reaccionar, sino que es una forma "subconsciente de la empresa". Es aquello que se ha ido estratificando, depositando durante su vida y que rige inconscientemente el comportamiento humano dentro de la organización.

Es aquello que hace que ciertos comportamientos sean totalmente aceptados en una empresa, mientras que en otras son implantables.

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura está compuesta por:

- 1- Valores y suposiciones que indicarán qué es importante.
- 2- Creencias que permitirán saber como realizar las actividades.
- 3- Normas de conducta. Escenario de actitudes que permiten más fácilmente establecer valores y patrones de conducta.

Conforme a la opinión de Cass Bettinger, son doce elementos clave que componen la cultura organizacional, los que interactúan de forma variada.

A través de un análisis de factores negativos y positivos, puede identificarse dentro de cada empresa cómo estos elementos se relacionan entre sí e interactúan. De esta forma, las estrategias pueden aprovechar las fuerzas y debilidades que se presentan en la empresa.

A continuación se enumeran los elementos clave que componen la cultura organizacional:

1. Actitud positiva hacia los cambios
2. Estándares y valores
3. Rituales que sustentan valores
4. Orientación hacia un mismo punto
5. Consideraciones al personal

6. Recompensas y sanciones
7. Comunicación y supervisión
8. Solución de conflictos.
9. Orientación hacia el mercado y los clientes.
10. Estímulos, autoestima y espíritu de equipo.
11. Compromisos.
12. Creación de equipos de trabajo

CAMBIO ORGANIZATIVO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La adecuación de la cultura organizacional a la realidad de la organización es un factor importante, pero resulta difícil percibir cuál es exactamente la cultura organizacional presente, cuáles de sus rasgos son obstáculo al desarrollo favorable de la empresa y lo fácil o difícil que pueda resultar modificar los rasgos identificados como negativos.

Esto lleva a cuestionar si la cultura es fácil o difícil de cambiar.

Un factor imprescindible para realizar el cambio de cultura, es la necesidad de tener un líder que lo inicie. Edgar Shein afirma que las culturas de las organizaciones son creadas por líderes y el aspecto más importante que los líderes realizan es crear y gestionar la cultura.

FACTORES NECESARIOS PARA EL CAMBIO DE CULTURA

En cualquier proceso de cambio de cultura es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. La alta dirección debe entender la importancia del cambio cultural para la consecución e implantación de una estrategia innovadora. La clave de una implantación efectiva radica en la conjunción entre la nueva cultura deseada y la misión futura de la compañía.
2. Debe existir un agente generador del cambio.
3. No debe iniciarse un proceso sin evaluar antes las consecuencias a largo plazo, asumiendo el riesgo del cambio y medir la viabilidad de la ejecución.

La clave del éxito de una nueva estrategia está en su implantación. El establecimiento de una estrategia es imposible sin un análisis del factor humano y sin la determinación de las acciones de cambio cultural que la soporten.

Una nueva estrategia suele requerir nuevos valores y nuevas maneras de hacer. Esto sólo se consigue haciendo el cambio de cultura pertinente.

Unir nuevos planteamientos estratégicos con la necesidad de su cultura adecuada, no únicamente influye en la armonía empresarial, sino también en el resultado económico final de la empresa.

VIII DESARROLLO, EVALUACION Y SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.

INTRODUCCION.

Quizá la tarea más difícil y complicada en el proceso de planeación estratégica, es la de definir todas aquellas alternativas posibles con las cuales la organización pueda resolver sus problemas o bien tomar mayor ventaja en el mercado o en las oportunidades que se presenten en relación a la competencia que tiene en el mercado. Estas alternativas estratégicas deben ser muy bien analizadas por el administrador o estratega de la organización, con el fin de poder elegir de entre todas las alternativas con que cuenta, la que a su juicio, considere más adecuada para las condiciones presentes y tal vez futuras de la organización.

El desarrollar una serie de alternativas para la empresa requiere de la inversión de recursos y tiempo, los cuales son los factores más importantes en esta etapa de la planeación, lo que hace que estas alternativas sean las apropiadas y justas para la solución del problema que se trata o la ventaja que puede aprovechar en relación a otras empresas competidoras.

En la parte de evaluación y selección de las diferentes alternativas con que se cuenta, el administrador deberá utilizar todos sus conocimientos, experiencias, habilidades y recursos a su disposición, para que la elección que se adopte sea la más acertada y proporcione todas aquellas ventajas o beneficios que se hayan previsto en su evaluación y que cumpla con el objetivo principal.

En esta etapa el estratega debe tener una visión clara de lo que es la organización, su misión, los objetivos, sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y riesgos que se encuentren en el mercado y quizá sus posibles soluciones.

LAS ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS Y LA MISION DE LA EMPRESA.

Al comenzar a elaborar las diversas alternativas estratégicas de las cuales la organización podría hacer uso para resolver sus problemas, es necesario inicialmente investigar cuál es la misión general de la organización, qué persigue y cómo se está logrando o se trata de alcanzar; en el caso de que la organización no cuenta con una misión y objetivos bien definidos, es necesario elaborarlos y establecerlos en la organización, ya que como se dijo en capítulos anteriores, todas las actividades que realice la organización estarán en función del logro de su misión y objetivos.

Una vez que se ha analizado la misión de la organización, el administrador estará ya en posición de poder generar todas aquellas alternativas estratégicas que pueden servirle a esta y que estén de acuerdo con su misión y acorde a los recursos con los que cuenta la empresa.

Es importante mencionar que una alternativa estratégica no tiene como fin primordial el resolver un problema, sino que ayudar a poder tomar ventaja de cualquier oportunidad que se pueda presentar en el medio ambiente y que favorezca a la organización.

BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.

La búsqueda de alternativas estratégicas comienza cuando la organización se ve en la necesidad de tomar decisiones de gran importancia y que pueden afectar su futuro como empresa, estas decisiones están encaminadas a buscar una solución a un problema que se presente o en el futuro o bien, una posible ventaja que la empresa podría utilizar en el futuro y que le proporcionara beneficios tanto a la empresa como a la sociedad.

En este punto, la organización tendrá que analizar sus puntos débiles y fuertes que tiene como empresa, así como sus ventajas y desventajas, oportunidades y riesgos, para que las posibles alternativas estén en función a sus características organizacionales.

Se debe de investigar y analizar el medio ambiente interno y externo que puede afectar toda estrategia a generar, también hay que identificar las estrategias corporativas presentes en lo que se refiere a objetivos, acciones generales de la empresa.

Existen ocasiones que al analizar las estrategias actuales de la empresa, se pueden encontrar estrategias que ayuden en mayor grado a lograr una misión establecida, sin necesidad a veces, de generar nuevas alternativas estratégicas y tener que seleccionar alguna. En el caso de existir ya en la organización alguna, el administrador o estratega se le facilita entender cual es el modo de actuar y de reaccionar en determinadas circunstancias y ante posibles cambios radicales en el medio ambiente a la organización pudiendo de tal manera elaborar estrategias lo más acordes posible a las características de esta, lo que permitirá obtener una mayor eficiencia en la aplicación y en los resultados esperados.

Toda organización que cuenta con un administrador, estratega o equipo de planeación experimentado, tiene la ventaja de poder generar un mayor número de alternativas y poder analizarlas lo más exacto posible y con una inversión menor de tiempo, ya que es aquí en donde se requiere más tiempo del administrador, debido a lo complejo o difícil que puede resultar el analizar el medio ambiente de la organización, así como la actuación de la empresa ante determinadas situaciones.

Buscar alternativas estratégicas es costoso y agotador dentro del proceso de planeación estratégica, ya que se invierte tiempo con sus respectivos costos económicos. Así también requiere de una investigación de todas aquellas fuentes de información de que pueda hacer uso la organización.

AREAS PARA ANALISIS EN EL PROCESO DE BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS.

Como mencionamos anteriormente para poder identificar o generar diversas alternativas estratégicas todos los factores ambientales internos y externos de la organización, deben ser analizados ya que la estrategia a seleccionar tendrá una repercusión directa en toda la organización.

Estos factores o áreas a evaluar en el contexto de la organización son:

- 1. OBJETIVOS.** Es importante analizar los objetivos con que cuenta la organización, ya que estos determinan el desenvolvimiento de las estrategias dentro de cada área de la organización, ya sea en objetivos financieros, de mercadotecnia, de crecimiento y desarrollo, de contribución social, de supervivencia, etc.
- 2. PRODUCTO-
MERCADO** Como toda estrategia está involucrada con el producto-mercado y consumidores de la empresa, es necesario identificar las políticas que están establecidas en relación a lo que es el producto y su mercado, esto con la necesidad de poder saber hacia donde se podrían dirigir los esfuerzos de una estrategia o bien cual sería la dirección que debiera tomarse conforme a su medio ambiente.
- 3. PLANTA Y
OPERACIONES.** En este punto se tiene que observar todas aquellas actividades de la planta que tengan una relación directa con la estrategia de la organización, así las partes integrantes de la planta que deben ser tomadas en consideración por el estratega, para determinar la mejor estrategia acorde con las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta que los factores de la planta no sean difíciles de modificar o que representen un costo muy alto, en función a los beneficios que se desean obtener, una vez que se haya tomado la decisión estratégica final.

4. CONSIDERACIONES FINANCIERAS.

El area financiera y todas aquellas implicaciones financieras de una estrategia, deben ser analizadas y comprendidas más detalladamente, en relación a cualquier otra area de la organización, esto debido a los riesgos que se pueden correr y la necesidad de tener un cierto margen de flexibilidad cuando se lleguen a combinar los objetivos o misión básica de la organización y las estrategias a utilizar, con lo que sería más fácil de definir cual será el objetivo básico de la estrategia a implantar.

4. RECURSOS HUMANOS.

Otra area de gran importancia para la estrategia de una empresa, son los recursos humanos. Es importante tanto para la administración como para la fuerza laboral, que las estrategias a utilizar sean elaboradas integrando este factor, ya que la organización funciona gracias a los trabajadores integrados como un sistema, debiendo estar interrelacionadas todas las areas, para cuando se tome una decisión estratégica se tenga la colaboración de todo el personal, disminuyendo el grado de renuencia que pudiera darse al momento de implantarse la decisión estratégica seleccionada.

PROCESO DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

El trabajo más difícil que se le presenta al estratega o administrador en la organización, es crear o formular toda una serie de estrategias que le sean útiles para llevar a cabo la consecución de, la meta a perseguir por la empresa. Para esto, el administrador debe de conocer perfectamente todo el funcionamiento de la organización, su tamaño, y complejidad de estructura, en base a lo cual podrá elaborar las estrategias que considere ganadoras o bien, que estén acordes con la filosofía administrativa de la empresa, orientadas siempre a maximizar los resultados a obtener.

Para la creación de alternativas estratégicas no existe ninguna forma correcta o proceso establecido a seguir para llevar a cabo esta actividad, sin embargo, y el caso vez más complejo medio ambiente de la organización, hace necesario estructurar en una serie de actividades cronológicas, todas aquellas tareas encaminadas a la creación de las alternativas estratégicas.

El proceso que a continuación se describe, está diseñado de tal manera que, siguiendo el orden en que se establecen las actividades, facilitará el análisis de todos aquellos factores que son de gran importancia, para elaborar todas aquellas alternativas que la organización seleccionará, para cumplir con la misión que se ha establecido:

1. PRONOSTICOS GENERALES.
2. PRONOSTICOS ESPECIFICOS.
3. REVISION DE LAS VENTAJAS COMUNES.
4. REVISION DE LAS OPORTUNIDADES.
5. SELECCION DE OPORTUNIDADES PARA ACTUAR Y FORMAR EL PLAN ESTRATEGICO.
6. CONTROL DEL PLAN.

PRONOSTICOS GENERALES.

En esta etapa, en primer lugar se debe de determinar la misión básica de la organización, así como el periodo en el cual el plan estratégico debe de cumplir con esta misión. Todas aquellas tareas que tengan que ver con el logro de la misión deben de estar bien especificadas y de acuerdo con las prácticas administrativas y de producción de la empresa, y es común que en esta etapa los pronósticos que se realicen sean desde un punto de vista más económico que de otro tipo.

Generalmente los pronósticos económicos deben de contener temas o aspectos tales como:

- Tendencias poblacionales
- Crecimiento del producto Nacional bruto
- Gastos de los consumidores
- Niveles de desempleo
- Número de viviendas a construir

Así también, otros factores que deben ser cuantificados en los pronósticos generales son:

- Los costos y su tendencia.

En este punto se pueden analizar algunos costos, como publicidad, movimientos en los precios y costos de los bienes o servicios y su relación con la tendencia media que tenga la organización o el mercado industrial.

- Duración de bienes muebles.

Es necesario estimar la cantidad de aparatos y casas, su valor y los tipos de estos, para que de esta manera se conozca más a fondo la situación económica de la población.

-Investigación y desarrollo.

Es necesario descubrir y desarrollar nuevas tecnologías que probablemente convenga y sean efectivas durante el periodo de pronosticos, esto nace a la organizacion, que tenga mas puntos de ventaja sobre la competencia .

-Consideraciones legales.

Es muy probable que cualquier cambio en el aspecto legal tenga un impacto sobre la empresa por lo que es necesario que se tenga contemplado y se realicen pronosticos en cuanto a todo cambio o situacion que se produzca en el ambito legal, ya que tienen efecto en toda la sociedad y en la empresa.

-Problemas en el medio ambiente.

Es necesario que la organizacion analice todos aquellos fenomenos que se produzcan en su medio ambiente, tanto externo como interno, ya que tienen un efecto directo o indirecto en la organizacion, por lo que se tiene que estar expectante a los cambios, para poder tener una vision amplia ante determinado fenomeno y que no tome a la organizacion en una posicion desventajosa.

-Impuestos y concesiones especiales.

Es necesario que la organizacion pronostique, todos aquellos aspectos impositivos que le afecten, del mismo modo debe conocer de las concesiones que otorga el sistema impositivo y que pueden ser de gran utilidad para la empresa, en el presente o a futuro.

Es necesario en algunos casos que algunos de estos pronosticos sean suministrados por consultores especializados en la materia, o bien, que estos asesoren a los encargados de la empresa en su elaboracion, debido a que en algunas ocasiones los encargados en elaborar estos pronosticos se ven en la desventaja de no contar con la suficiente informacion referente al tema o bien, no tienen la suficiente experiencia para poder elaborarlos con seguridad y confiabilidad, por lo que se ven en la necesidad de buscar quien los asesore.

Estos pronosticos pueden ser desarrollados y profundizados de acuerdo al grado de detalle que lo requieran las situaciones, asi como las necesidades que tenga la organizacion, y por ultimo al grado de informacion de la que se disponga.

PRONOSTICOS ESPECIFICOS.

Una vez que el pronostico general ha sido sometido y considerado en un analisis y se ha convenido en cuanto a su alcance y eficiencia, en funcion al nivel de expectativa que se tenia, y en el desarrollo de los puntos claves para la organizacion durante el periodo deseado, es entonces que la empresa esta en la posicion de iniciar la segunda etapa del proceso de formulacion de estrategias.

Lo que concierne a esta etapa es la elaboracion de pronosticos, ya directamente enfocados a lo que es la industria y los mercados en los cuales compete la organizacion.

Estos se inician con el reconocimiento de la posicion actual de la organizacion y su competencia, recomendandose que estos sean desarrollados a corto plazo y en algunos casos de acuerdo a las complicaciones que se presenten, es que seoran de elaborarse a mediano o a largo plazo.

Ya que estos pronosticos parten de los pronosticos generales, es que tienen gran influencia de ellos, pero deben de abarcar los siguientes puntos:

-Desarrollo del Mercado.

El pronostico debe de cubrir todas aquellas expectativas que se tienen del mercado en que se compete, ya que es importante que cubra su totalidad y conozca los sectores del mercado y los movimientos que realizan las marcas individuales y que pueden ser aprovechadas explotando sus ventajas.

Ayudan a estimar el tamaño del mercado y los sectores en que se dividiran en el futuro, aumentando la posibilidad de participacion de la organizacion conforme a sus fortalezas y ventajas potenciales.

Estos pronosticos deben de cubrir la existencia de marcas en el mercado, su mision, su nivel de eficiencia, asi mismo, debe analizar las actitudes de los consumidores ante las marcas competitivas, sus preferencias hacia determinadas marcas y sus necesidades futuras. Es necesario realizar un analisis independiente por cada una de los siguientes aspectos: Formulación de las marcas, costos de producción, volúmenes de ventas, precios de ventas y márgenes de utilidad.

Estos pronosticos ayudan a comprender con mas claridad lo que es el mercado, y lo que esta sucediendo en el para que la organizacion pueda reaccionar ante cualquier situacion que se le presente a futuro.

-Investigacion y Desarrollo.

Hay que contemplar todos los proyectos que se realizan en la empresa y cual ha sido su progreso y cuales son las expectativas que se tienen si se pusieran en marcha. Esto es importante debido a que la organizacion tendra la necesidad de ponerlos en practica tarde o temprano

Pero estos deben estar acordes con el desarrollo del medio ambiente para sacar partido de ellos, puesto que si son obsoletos o de difícil aplicación los resultados serán negativos y costosos para la empresa y también para el mercado.

-Producción.

Es necesario tener establecido cual es la capacidad actual y potencial de la organización, y de la competencia, para estar preparado para cualquier cambio del mercado y que tenga repercusiones directas en la organización.

-Posición Financiera y Administrativa.

Al conocer la posición financiera de la organización, se tiene un mayor conocimiento de cuales son las fortalezas y debilidades, qué riesgos y oportunidades presenta y de que manera y con que recursos puede hacerle frente a sus competidores. También, se debe conocer cuales son las ventajas o desventajas al contar con un sistema de administración que se tenga en ese momento, conociendo su capacidad, su efectividad, habilidades y si es necesario tener que hacer algún cambio en ese sistema o equipo de administración.

REVISIÓN DE LAS VENTAJAS COMUNES.

En esta etapa, se van a describir todas aquellas ventajas que se tengan en general en las diversas marcas y proyectos y no en uno específicamente. Esta revisión básicamente se enfocará a un departamento de investigación y desarrollo en la organización que cuente con él, sino en el departamento que lleve a cabo la elaboración de proyectos para la empresa. El fin de esta etapa es conocer las ventajas que tiene en determinado momento la organización, para moverse hacia nuevos mercados o para realizar alguna compra que pueda facilitar la entrada a la organización hacia un mercado nuevo, para ampliar su alcance en el mercado en que actualmente se desarrolla.

Una vez que la organización ha analizado todas aquellas ventajas con las que cuenta, o puede contar en un futuro, su siguiente tarea es estudiar y revisar las oportunidades que se presentan a futuro y de las cuales pueda hacer uso.

REVISIÓN DE OPORTUNIDADES.

Para que cualquier organización tenga éxito en su vida, es necesario que tome aquellas oportunidades que se presentan en el mercado.

Esto se hace menos difícil, si al explotar la oportunidad que se tiene, se utiliza y desarrolla diversas ventajas competitivas al mismo tiempo.

La revisión de oportunidades es la definición y evaluación de las diversas oportunidades que se presentan en el mercado y que pueden ser de provecho para la organización, así también como el desarrollo de alguna ventaja competitiva con la cual la empresa pueda aprovechar la oportunidad que se presenta.

Es en esta etapa, donde todos los administradores de la organización entran en acción, debido a que todos deben de evaluar las oportunidades que se presentan en el ambiente, considerando la posición que guarda el área funcional que se tiene asignada con respecto a las ventajas y oportunidades que se presentan y cual es la importancia que tiene esta, conforme a los resultados que se quieren obtener, si las oportunidades que se presentan provocan que la empresa participe para obtener posibles beneficios.

Todas las áreas de la empresa estén involucradas en la búsqueda y desarrollo de oportunidades, las cuales deben de estar directamente relacionadas a la marca de la organización, y a los departamentos de mercadotecnia e investigación y desarrollo.

La discusión de las oportunidades se puede dividir en seis categorías:

- Marcas existentes.
- Nuevas marcas
- Adquisición de marcas
- Nuevos mercados
- Capacidad de la planta y equipo
- Ventajas comunes

Finalmente, el éxito de las oportunidades esta en función de los recursos de la organización, sus ventajas, riesgos, de la habilidad y actitud de sus administradores, de la actitud de la gente involucrada en estas oportunidades, por lo que es necesario que el administrador principal del negocio tenga la capacidad para crear un clima de entendimiento, satisfacción y armonía entre las personas involucradas y las ventajas y oportunidades que se presenten en el mercado.

SELECCION DE OPORTUNIDADES PARA FORMAR EL PLAN ESTRATEGICO.

Una vez que han sido determinadas todas aquellas oportunidades que se presentan a la organización y de las cuales puede hacer uso, la siguiente tarea es seleccionar las oportunidades adecuadas para la empresa y que está relacionada con las ventajas competitivas con que cuenta.

Para esto, es necesario que el administrador revise los propósitos principales que se tienen y decidir cuales son aquellos que se pueden seguir para formar la estrategia de la empresa. Si los propósitos que se tienen en el momento no son los adecuados para la oportunidad que se presenta, es responsabilidad del administrador ajustar estos propósitos de acuerdo a las consideraciones que juzgue adecuadas.

Para desarrollar el plan estratégico, es necesario que se analicen todas aquellas áreas funcionales que deberán intervenir en la ejecución del plan, una vez que estas han sido contempladas, se deberá elaborar y desarrollar, un plan estratégico que guiará todas las actividades y procedimientos para lograr los objetivos planeados.

CONTROL DEL PLAN.

Si los resultados a obtener difieren de los planeados, es necesario tratar de identificar la causa de esta desviación para realizar los ajustes que se consideren necesarios y que estén al alcance de la capacidad de la organización.

Por lo general los puntos más importantes a investigar para su corrección son difíciles de determinar o localizar y por lo tanto dificultan su rápida resolución, probablemente estos problemas se pueden deber a una o más de las siguientes razones:

- Los resultados actuales de uno o más de los proyectos de la organización exceden a los planes por un considerable margen.
- Los resultados a obtener son negativos debido al plazo de los planes.
- La competencia puede realizar un movimiento que desconozca la organización y le afecte.
- La presentación de un cambio brusco en el medio ambiente de la organización y tenga efectos negativos para ésta.

Estas son tan solo unas pocas razones de la desviación de un plan, por lo que es responsabilidad del administrador, encontrar otras razones que lo conduzcan a encontrar la causa verdadera de la desviación y tomar las medidas necesarias para encauzar el plan hacia los resultados que se desean obtener.

TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Una de las dificultades a que se enfrentan los administradores es la definición de las estrategias a producir, su clasificación y el objetivo que estas persiguen. No existe un criterio general de la clasificación de las estrategias, pero el más común y aceptado por diversos autores y especialistas en la materia es el siguiente: 4

-ESTRATEGIA ACTIVA

U OFENSIVA.

Es aquella en la cual el estratega actúa antes de que las fuerzas ambientales actúen a los riesgos u oportunidades que se presentan.

- ESTRATEGIA PASIVA O DEFENSIVA. Es aquella en la cual se obtiene como reacción a las presiones ambientales cuando actúan estas circunstancias.
- ESTRATEGIA DE DESARROLLO ESTABLE. Es aquella que la organización persigue para alcanzar un objetivo, incrementando el nivel de alcance a un mismo porcentaje, periodo tras periodo.
- ESTRATEGIA DE DESARROLLO CRECIENTE. Es aquella en la cual una organización trata de alcanzar un objetivo incrementando su nivel de logros pasados, periodo tras periodo y en forma cada vez más grande.
- ESTRATEGIA PROVECHOSA. Es aquella que se sigue cuando la organización genera utilidades o efectivo para los dueños, sacrificando en algunos casos el mercado.
- ESTRATEGIA ESTABLE. Es aquella donde la organización reduce sus objetivos para lograr un cambio de un nivel de desarrollo a uno de desarrollo estable para enfocar la atención de la empresa a aspectos operativos y de eficiencia.
- ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE. Una estrategia de desarrollo sostenible es una estrategia elegida debido a que la organización piensa que las condiciones ambientales externas son desfavorables para una estrategia de desarrollo.
- ESTRATEGIA DE LIQUIDACION. Es aquella estrategia que una organización lleva a cabo para liquidarse y resolver problemas que se presentan.

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA.

Una de las primeras tareas a realizar en esta etapa⁷ es revisar los resultados que se obtengan de una situación estratégica o de una ventaja competitiva, lo que en determinado momento ayudará a la organización a crear una ventaja sostenible, que debiera incluir cuatro factores importantes:⁸

- Inversión a gran escala.
- Experiencia.
- Ventajas comparativas.
- Limitaciones del competidor.

Estos factores deben ser tomados muy en cuenta porque quizá estos harán una diferencia muy importante entre las ventajas y limitaciones de la organización y las de la competencia. En la evaluación de la estrategia se conjugan todas las actividades de la organización, ya que regirán la operación de la organización como un todo y afectarán a cada una de sus áreas funcionales. Esta evaluación se deberá hacer a la luz de toda aquella información con que cuente la organización tanto de ella misma, como principalmente el lugar hacia donde se dirigirá el efecto que tenga la acción que tome la organización ya sea para aprovechar alguna oportunidad o bien para reaccionar ante cualquier cambio o fenómeno que se realice en el medio ambiente.

George Steiner establece que existen tres tipos de información que debe de requerir una organización y que le ayudarán a evaluar alguna alternativa estratégica, así como a identificar sus oportunidades, riesgos, fortalezas. y debilidades y que son:

- Análisis de consumidores y mercado
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Riesgos ambientales
- Otras medidas de eficiencia en áreas de interés
- Pronóstico del futuro⁹

En base a esta información la empresa se encuentra en la posición de poder evaluar con mayor seguridad, las oportunidades y riesgos que llevan consigo las diversas alternativas estratégicas

FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA.

Al evaluar alguna alternativa estratégica se debe tener en cuenta que la estrategia elegida, es aquella que se implantará para su funcionamiento y deberá de ser efectiva para lograr el objetivo planteado, o los resultados que obtendrá la organización en vez de ser positivos, se convertirán en pérdidas.

En determinados momentos, al elegir la alternativa estratégica más adecuada, se puede tomar la decisión de no analizar la información que se tiene, y en algún momento pasar por alto las experiencias adquiridas por los administradores o estrategias y elegir una alternativa altamente riesgosa y que a su juicio debiera implantarse. Al evaluar una estrategia, es necesario tomar en cuenta diversos factores que facilitarán la comprensión y análisis de las estrategias, con que cuenta la organización en determinado momento, estos factores son, entre otros:¹⁰

- PERFECCION.

Es importante que al evaluar la estrategia, se haga con la debida precaución y seguridad de que los datos en los que se basa el estratega estén lo más apegados a la realidad y obtenidos de la forma más minuciosa, ya que de aquí depende si la alternativa elegida es la más adecuada y cumplirá con la misión.

-OPTIMISMO INFUNDADO.

Es común que al evaluar o elegir la alternativa más apropiada, se piense que se hizo de la forma más apropiada. Muchas veces los administradores toman a su cargo tareas¹¹ en donde creen que no habrá retos muy difíciles, durante el funcionamiento de la estrategia por lo que no se encargaran de desarrollar otras alternativas de las cuales puedan hacer uso en el caso de que la primera estrategia seleccionada no pueda cumplir con los objetivos planeados, es por eso que es muy importante que el administrador no tenga un excesivo optimismo de la alternativa elegida, y que actúe con cautela para el momento más oportuno, si fuera necesario realizar modificaciones.

- PLANES CONTINGENTES.

Este factor está basado en un reconocimiento y explicación que no se desea que se presente y que ayudarán al administrador ha estar preparado para actuar en el caso de situaciones inesperadas. Estos planes a la vez especifican todas las acciones que sea necesario realizar para alcanzar el objetivo planeado.

-INTUICION EN LA EVALUACION.

La intuición es aquella experiencia que tiene el administrador o que desarrolla a lo largo del tiempo, y que le puede facilitar en un momento dado la evaluación de la alternativa, y que sintetice toda la información que se tiene disponible y tomar la decisión final.

-CONCENSO Y SOPORTE.

Hay momentos en que la situación de la organización debe obedecer a determinados fenómenos que se producen dentro de la misma y que trascienden al medio ambiente interno y externo. Es aquí cuando el administrador deberá considerar juzgar las alternativas por consenso organizacional, contando con el apoyo de todo el personal. Todas las áreas de la organización deberán participar, asegurando beneficios comunes en toda la organización.¹² Este consenso se deberá llevar a cabo desde el principio del desarrollo de estrategias hasta la elección de la misma.

PROCESO DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS.

El evaluar las diferentes alternativas estratégicas que se tienen, se debe de observar en que grado se alcanzará el objetivo planeado si se adopta una determinada alternativa estratégica, está evaluación involucra un secuencia de análisis y decisiones más que una simple decisión, ya que requerirán de constantes modificaciones de acuerdo a los cambios que se presenten en el medio ambiente.

La evaluación debe de ocurrir a todos los niveles de la organización para de esta manera estrechar tanto las políticas y planes de cada área y crear un grupo único de trabajo. Al evaluar las alternativas estratégicas debe tomarse en cuenta el grado de satisfacción que se obtendrá, si la estrategia es la adecuada, así como conocer si la alternativa adoptada es la adecuada en un futuro o si se presentará la necesidad de proponer otras alternativas satisfactorias a futuro.

La evaluación de una alternativa estratégica requiere de las siguientes etapas:¹³

- Identificación de la estrategia, en función de sus componentes, sus metas y sus riesgos ambientales.
- Comparación de los resultados a obtener y los objetivos establecidos.

- Comparación de los riesgos ambientales, contra los objetivos establecidos, basados en un pronóstico del medio ambiente futuro.
- Determinación de la capacidad de la estrategia de lograr el objetivo a la luz de los cambios ambientales que se presenten.

Estos puntos podrán ampliarse o limitarse de acuerdo a las necesidades y características de la organización y de sus administradores.

Debido a que la evaluación de las estrategias es un proceso a detalle de la valoración de éstas y de la seguridad de lograr el objetivo planeado, se recomienda considerar algunos factores o criterios, que facilitarán la evaluación objetiva de las alternativas estratégicas:¹⁴

-CONSISTENCIA DE LAS METAS.

Aquí se observará el logro de metas y objetivos y sus conflictos con otros objetivos, valores o misión de la organización.

-CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA.

Debe de cubrir algunos aspectos como:

- .Ser aceptada por los dueños
- Cumplir con la misión de la organización
- Ayudar a cumplir con los objetivos y metas
- Considerar los riesgos y cambios del medio ambiente
- Contar con los recursos suficientes
- Explotar las oportunidades del mercado

-IMPLANTACION.

Es probable que la estrategia sea implantada en la organización si se cuenta con la estructura administrativa adecuada para ella, o desechar la alternativa estratégica que se haya elegido.

SELECCION DE LA ESTRATEGIA

Una vez que las alternativas estrategicas han sido evaluadas en la forma más efectiva o exacta posible, el siguiente paso es seleccionar la alternativa que se implantará en la organización y que determinará su funcionamiento total como empresa. Es en este punto donde se podrá comprobar si todo el análisis que se llevó a cabo anteriormente fue bueno o si tuvo algunos descuidos en la evaluación de todas las alternativas; es finalmente aquí donde se observarán todas aquellas habilidades, conocimientos, experiencia, visión, etc, del administrador o estratega debido a que la decisión aquí tomada tendrá el efecto final en el desarrollo y funcionamiento de la organización y se verán los posibles beneficios o perjuicios que traerá consigo, el elegir la alternativa estratégica a implantar en la empresa.

La selección de la estrategia se hará con el debido cuidado para no elegir la alternativa inadecuada y que ponga en riesgo la existencia de la organización o de los recursos que se han invertido.

PROCESO DE SELECCION DE LA ESTRATEGIA.

En la selección de la estrategia, la administración puede hacer uso de diferentes modelos de toma de decisiones que le facilitarán el elegir la más adecuada de entre todo el conjunto de alternativas estratégicas. Es necesario mencionar que no existe un modelo general de la toma de decisiones, pero quizá las etapas que más frecuentemente son utilizadas en este proceso son:¹⁰

- Establecer un esquema completo de las metas operacionales y su importancia.
- Preparar un inventario completo de los valores y recursos de la empresa y su importancia.
- Generar un esquema completo de las alternativas estratégicas.
- Predecir los beneficios y costos de cada estrategia.
- Registrar los valores esperados de cada alternativa.
- Seleccionar la alternativa que tenga el valor más alto, de lo que se puede esperar de ella.

Este proceso bien puede ser modificado o copiado para tomar una decisión estratégica o adaptarse a las necesidades de cada organización.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA SELECCION DE LA ESTRATEGIA.

Es necesario tomar en cuenta, que al seleccionar una alternativa, entran en juego diversos factores, tanto del medio ambiente externo e interno de la organización, aspectos técnicos, humanos y administrativos. Y son precisamente estos dos últimos los que juegan el papel más importante debido a que la elección de la estrategia, la hará el administrador o estratega, que son personas que tienen virtudes y defectos e influencia directa en la estrategia.

Por lo general, casi cualquier decisión estratégica se hace a la luz de cuatro factores seleccionados:¹⁶

- Percepción de la administración de la dependencia externa.
- Actitudes de la administración hacia el riesgo.
- Reconocimiento de la administración de las estrategias pasadas de la empresa.
- Establecer la relación de la administración y la estructura organizacional.

Básicamente estos cuatro factores son los que más influyen en la toma de decisiones estratégicas.

CARACTERISTICAS A REUNIR POR LA ESTRATEGIA SELECCIONADA.

Diversas organizaciones tienen formas de medir la aceptación de una estrategia seleccionada, esto puede ser por medio de las metas a lograr, por los planes de acción, por el alcance de la estrategia, etc. Estos criterios servirán para seleccionar la mejor alternativa estratégica que se presente y que pueda ser adoptada.

Al definir las características que debe tener una estrategia seleccionada se pueden tomar en cuenta muchos factores o enfoques que pudieran desvirtuar la imagen de la alternativa seleccionada. La siguiente lista trata de sintetizar todos aquellos factores que se deben tomar en cuenta para seleccionar una alternativa estratégica y facilitan este proceso:¹⁷

- El seleccionar una estrategia debe ser consistente con:
 - El ambiente organizacional
 - Las capacidades y características internas de la organización
 - Valor de los recursos
 - Preferencia por los riesgos
- El plan de acción elegido debe identificar claramente la misión y tener una gran oportunidad de alcanzarla con éxito.

-La estrategia debe ser flexible y ajustarse a las respuestas de los competidores y los cambios en el medio ambiente.

-La estrategia seleccionada debe contar con un tiempo apropiado de operación.

-La administración de la organización se debe de encargar de vigilar el funcionamiento de la estrategia elegida.

Estos factores abarcan una parte amplia de todos aquellos factores a considerar en la selección de la estrategia. Una vez realizada la selección de la estrategia, el siguiente paso es implantarla en la organización.

IX IMPLANTACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.

INTRODUCCION.

Teniendo desarrollada una estrategia para la organización, la siguiente etapa, es describir la implantación de la estrategia que se piensa seguir para cumplir con una misión.

En la implantación de la estrategia, el administrador o estratega pondrá a la práctica todas aquellas actividades o tareas implicadas en la estrategia que lo llevarán a conseguir su objetivo, así también, teniendo la necesidad de tener un sistema de control que le ayude a verificar que el objetivo planeado para la estrategia está llevandose a cabo, y en caso contrario le ayudara a determinar cuales son las fallas en la estrategia y como poder conseguir la misión final de la estrategia.

IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.

La implantación de una estrategia es aquella en la cual se señala a los líderes que llevarán a cabo el desarrollo de una estrategia, la comunicación de la estrategia a los empleados de la organización, de las políticas, el diseño de la estructura organizacional y su clima, los cuales puedan soportar la estrategia y ayuden al logro del objetivo organizacional.¹⁹

En esta etapa se lleva a cabo como lo mencionan algunos autores¹⁷ el señalar la parte de mercado que se controlará con la estrategia en base al análisis de la competencia realizado con anterioridad a la implantación de la estrategia.

Se puede observar que no existe un estudio especializado en lo que es la toma de decisiones en esta etapa, al implantar una decisión, muchas veces es determinada por la efectividad que ésta pueda tener, que calcula el administrador, ya que la importancia principal, radica en los posibles cambios que se le pueda realizar en función de los cambios del medio ambiente o bien, en las obstrucciones que habrá que esquivar para cambiar el curso de la estrategia que se implantó.²⁰

A grandes rasgos, la implantación de una estrategia involucra la ejecución de un plan, del cual su proceso es:²¹

- Diseñar la estructura y climas organizacionales adecuados para llevar a cabo la estrategia.
- Detectar que unidad funcional tiene la suficiente habilidad para trabajar con la estrategia.
- Emplear las mejores políticas al ejecutar la estrategia.
- Colocar adecuadamente los recursos de la organización en cada unidad funcional para que soporte las estrategias.

Todos estos elementos son indispensables que sean analizados para que de esta manera, las estrategias implantadas proporcionen los beneficios que se tiene calculado obtener a través de ellas.

PROCESO DE IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.

Para implantar la estrategia elegida, es necesario que la organizacion desarrolle y utilice un proceso y sistema de planeacion estrategica, ya que ayudara en la implantacion de la decision estrategica.

El sistema de planeacion ayuda a la organizacion a enfocar con mayor amplitud la complejidad y rango de los problemas que se presentan, ayuda a asignar adecuadamente los recursos que sean necesarios, coordinar e integrar actividades en todos los niveles de la organizacion.²²

Para implantar la estrategia, es importante tener un plan al respecto, el que ordenara las actividades necesarias en la organizacion para tales fines.

John Roacch y Michael Allen han establecido seis fases para la implantacion y son:

1. Evaluar el sistema de planeacion de la organizacion.
2. Diseñar el mejor sistema de planeacion estrategica para la organizacion en base a sus necesidades y caracteristicas como empresa.
3. Implementar el sistema de planeacion estrategica diseñado.
4. Integrar el sistema de planeacion estrategica con las estrategias basicas de la empresa.
5. Evaluar el sistema de planeacion estrategica manteniendo su curso y asegurarse que opere efectivamente.
6. Verificar que los problemas presentados sean resueltos con seguridad y que el sistema practicado no sea ineficiente.²³

Este proceso está diseñado por sus autores de acuerdo a su experiencia en problemas de planeación estratégica, sin embargo, estas etapas varían de acuerdo a las capacidades de los administradores, que apliquen este proceso, así como también a las necesidades y características de la organización.

Al evaluar el sistema de planeación estratégica, es necesario tomar en cuenta los objetivos del sistema, su grado de eficiencia y su ejecutabilidad. Los objetivos del sistema de planeación incluyen:²⁴

- Predicción de riesgos futuros.
- Evaluación de alternativas estratégicas.
- Involucra las áreas del problema.
- Incrementación del desarrollo de la administración.
- Mejorar la eficiencia a corto plazo.
- Mejorar la eficiencia a largo plazo.

La lista anterior puede ser ampliada conforme a las necesidades del sistema de planeación estratégica.

FACTORES EN LA IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS.

En la implantación de las estrategias es muy importante considerar aquellos factores que facilitarán o permitirán que todo se lleve a cabo con mayor eficiencia y con los mejores resultados. Estos factores son:²⁵

- Contar con una organización capaz de llevar a cabo un plan estratégico.
- Asignar y enfocar los recursos de la organización sobre los objetivos estratégicos.
- Elegir el plan estratégico.
- Tener instalado un sistema de soporte administrativo en la organización ya sea interno o externo.
- Contar con un excelente clima organizacional, y un liderazgo efectivo en la empresa.

Aunque pueden existir otros factores a considerar por la organización, los mencionados abarcan la mayor parte de la estructura de la empresa y de su sistema de planeación.

IMPLANTACION EN AREAS FUNCIONALES.

La implantación en áreas funcionales involucra dos procesos

- 1 Despliegue de recursos.
- 2.Desarrollo de políticas que operen la estrategia.

A veces se puede encontrar que el desarrollo de políticas pueden o no bloquear el éxito de la estrategia elegida. Esto se debe principalmente a la comunicación que exista entre las diversas áreas funcionales y la uniformidad de sus políticas, todo en función del objetivo de la estrategia elegida

El administrador tiene el poder de decidir cuales áreas funcionales recibirán recursos para llevar a cabo la estrategia, generalmente esto se lleva a cabo por medio del presupuesto de recursos. Con este se puede determinar en parte, hasta que grado los recursos se seguirán inyectando para llevar a cabo la estrategia, o bien para suspender cualquier movimiento posterior, en cuyas áreas no reporten resultados favorables.

Las políticas son otra parte de la implantación funcional de las estrategias. Esta parte determina las decisiones de:

1. Especifica precisamente, como se deben llevar a cabo las estrategias elegidas.
2. Contar con un mecanismo que asegure las decisiones estratégicas y las políticas que se llevan a cabo en la organización.

El crear políticas en las áreas funcionales condiciona a los administradores subordinados a:

- Que se supone que ellos hacen.
- Cuidar la implantación de la estrategia.

El crear políticas dentro de una organización, guiará todos los pensamientos y acciones de sus empleados hacia una misión básica y general, la cual deberá ser cumplida en su parte, por las diferentes áreas funcionales, por lo que es necesario que se tenga una uniformidad de criterios y objetivos en toda la organización, y que no complique cada una de las políticas de las diferentes áreas de la empresa y puedan estas cumplir satisfactoriamente con su objetivo.

EL CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Una de las tareas clave en la implantación de las estrategias es su control estratégico: identificar los progresos estratégicos y tomar las acciones correctivas necesarias. El control estratégico intenta asegurar la eficiencia conforme a lo planeado, por lo que un control efectivo requiere de medidas de eficiencia, de la evaluación de esa eficiencia, y tomar la acción correctiva apropiada para modificar la eficiencia futura de la estrategia.

Así como un administración efectiva requiere de un control efectivo, la administración estratégica requiere de un control estratégico.²⁴ El control estratégico efectivo involucra dos puntos: que la estrategia sea implementada como planeación, y ya implementada, observar si la estrategia produce los resultados deseados.

En un sistema de planeación estratégico, la estrategia no es evaluada después de que esta ha sido puesta en práctica completamente, sino más bien, los resultados son evaluados cuando la estrategia esta siendo aplicada, para que de tal manera, se puedan aplicar rápidamente aquellas modificaciones necesarias para llevar a cabo la estrategia elegida.

PROCESO DE CONTROL ESTRATEGICO

Uno de los objetivos más importantes del control estratégico, es asegurar que la eficiencia de la estrategia sea la deseada como resultado del plan estratégico. En el proceso de control estratégico se pueden observar cuatro etapas que son:²⁷

Etapa 1. Desarrollo de Estandares de Eficiencia.

La primera etapa consiste en la evaluación del plan y desarrollar estandares de eficiencia. La eficiencia estratégica es evaluada en terminos de alcance de objetivos, planes o estandares bien definidos. Debido a que el plan estratégico sera evaluado, sus exitos clave deben de ser muy bien definidos. Algunas medidas de eficiencia estratégica son: ventas, flujo de efectivo, inversión y retorno de la inversión, desarrollo de las ventas, calidad del producto, etc..

Etapa 2. Medidas de Eficiencia Actual.

Sentir y medir las condiciones actuales, es la segunda etapa en el sistema de control estratégico. En esta etapa la información es recolectada y procesada, los controles funcionales son implementados, y los cambios y señales del medio ambiente interno y externo de la empresa son localizados. Este mecanismo debe operar con un sistema de retroalimentación para poder realizar los ajustes necesarios en función de los cambios ambientales que se vayan sucediendo. Al contar con un sistema de control estratégico eficiente se podran lograr con mayor facilidad la misión y objetivos de la organización.

Etapa 3. Evaluar la Eficiencia Actual.

La tercera etapa en el control estratégico es evaluar la eficiencia actual con las medidas mencionadas en la etapa 2 y compararlo con los estandares de eficiencia de la etapa 1. De esta manera las desviaciones del plan estratégico podran ser determinadas con mayor facilidad.

Etapa 4. Acción Correctiva y Planes Contingentes.

En esta última etapa, los riesgos y oportunidades del medio ambiente tienen que mejorar de tal grado que sea posible su ejecución o poder realizar alguna modificación si es necesario. La acción correctiva entra en acción en el momento de que existe una desviación indeseable entre los estandares y la actual eficiencia.

Los planes contingentes deben ser desarrollados para ayudar a contener los efectos de los cambios estratégicos, y que puedan entrar en acción lo más rápido posible que lo requiera la situación.

ELEMENTOS BASICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

Por lo general, un sistema de control estrategico cuenta con los siguientes elementos basicos:²⁴

- Estandares Predeterminados. Estos son las metas, objetivos o resultados que se intenta lograr, ya sea a corto o a largo plazo.
- Medidas de Eficiencia Actuales. Estos incluyen ventas, costos, ingresos, porciones del mercado, etc., hasta que el plan logra sus efectos deseados.
- Comparación de lo Planeado contra la Eficiencia Actual. Aqui se observará en que difieren y a que grado difieren, y buscar las posibles tecnicas de analisis para tomar una decisión que convenga a ambos puntos.
- Tomar Acciones Correctivas. Si existen desviaciones significativas entre lo planeado y lo obtenido, se debe buscar una solución a tomar para cambiar ese curso, determinar donde esta el error, y tomar la decisión que ajuste las actividades que se realizan con las medidas de eficiencia de la organizacion.

NIVELES DE CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Existen tres niveles de control necesarios para cumplir con la misión de la organización y lograr sus metas y objetivos. Estos niveles son:²⁵

- Nivel Organizacional
- Nivel Interno
- Nivel Estrategico

-Control Organizacional. Este control es ejercido por la administración general de la organización y sus niveles funcionales. Estos deben periodicamente revisar la estrategia que se lleva a cabo, cuestionar su validez, modificarlo y reconsiderar los problemas estrategicos criticos.

Estos deberan de desarrollar controles estrategicos, estableciendo formatos y criterios para un buen diseño de un sistema de control.

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

-Control Interno. Los controles internos se extienden hacia operaciones mas especificas y areas funcionales. Los administradores usan estos como guia, concentrandose en las acciones internas necesarias para mantener el funcionamiento de la organizacion. Los controles internos pueden ser definidos como tecnicas para mantener el progreso de un plan estrategico, evaluando la informacion que recibe y respondiendo a la diversidad de entradas de informacion funcional y operacional.

Existen cinco areas basicas internas que la organizacion debe considerar, ya que estas areas se enfocan mas a aspectos tacticos que sobre el control estrategico, por lo que necesitan establecer antes, los posibles cambios que afecten a la compania y que exijan un cuidado especial. El control interno incluye estas cinco areas basicas:

- .Eficiencia General
- .Politiclas Organizacionales
- .Actividades Financieras
- .Control Presupuestal
- .Control de Operaciones

-Control Estrategico. El ultimo nivel de control complementario en la organizacion es aquel que se aplica en las actividades estrategicas. El control estrategico es directamente aplicado a todas las areas administrativas. Esto asegura el flujo de informacion interna y externa hacia la administracion, la cual aprovecha los factores ambientales que puedan tener un impacto sobre la organizacion.

Asi tambien, la administracion debe de identificar y asignar responsabilidades para los programas y acciones estrategicas. Estos programas pueden ser a cualquier nivel estrategico, completando este control estrategico con reportes periodicos de los resultados obtenidos por los controles.

Finalmente, los controles estrategicos proveen una manera de evaluar y ajustar cualquier estrategia, detectar desviaciones y asegurar que cada programa pueda ser lle ado eficientemente hacia su meta u objetivo.

SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

Si una organización obtiene resultados negativos del control de sus actividades, puede deberse a que los planes estratégicos no son los adecuados, o que los administradores que llevan a cabo los planes no tengan la suficiente habilidad para llevarlos a la práctica, o bien, que el sistema de control utilizado no sea el adecuado para lo que se requiere controlar, por lo que, para minimizar esos resultados negativos del control, Steiner²⁰ proporciona algunas sugerencias para desarrollar un sistema de control eficiente, las cuales son:

1. Señalar el Soporte de la Alta Administración.

Al involucrar a la alta administración es necesario asignar recursos para su control, y de esta manera legitimar el sistema.

2. Tener una Clara Estructura Organizacional.

El contar con una estructura de la organización bien definida, ayuda a los empleados a conocer mejor sus responsabilidades y la autoridad, y su relación con otras áreas.

3. Establecer un Claro Control de Responsabilidades.

Generalmente esta tarea apunta hacia el director o el jefe de operaciones encargado de vigilar las responsabilidades señaladas.

4. No Permitir Controles que Convengan a un fin por sí mismo.

Si los controles son llevados hacia decisiones dominantes la creatividad e iniciativa en la organización pueden verse oprimidas.

5. Evitar Términos Extraños.

Es necesario que en la organización se hable un lenguaje claro que toda la gente entienda y no pueda provocar confusiones o disgustos entre las personas.

6. Sencillo.

Para que un sistema de control sea eficiente, es necesario que no sea muy complicado y pueda traer frustraciones, resentimientos, inacción etc..

7. Comunicar los Propósitos y Limitaciones del Control.

Se pueden obtener resultados negativos si los empleados observan fallas en el sistema, y que no se les comunique a tiempo los propósitos.

8. Fomentar la Participación.

Se puede provocar la participación de todos los empleados de la organización en los sistemas de control, lo que facilita su conocimiento y aceptación.

9. Mantener Controles Simples y en Bajo Numero.

Esto facilitará el control de las variables de la organización, su entendimiento y aceptación de los empleados.

10. Tener Controles Significativos.

Esto facilita el reconocimiento, importancia y significado de las variables controlables y sus estándares para que el sistema sea aceptado.

11. Acostumbrarse a los Sistemas de Control.

Los sistemas deben ser aceptados por la gente, debiendo reflejar la ideosincracia de la organización.

- 2 F.F.Gilmore and R.Brandenburg."Anatomy of Corporate Planning" Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre.1962 .pp 68.
- 3 McCarthy J. Daniel,Minichiello."Business, Policy and Strategy,concepts and reading" USA.
- 4 op. cit,McCarthy J. Daniel.
- 5 Patrick J.Below."The executive guide to strategic planning" EUA. Ed. Josse Bass Publisher. 1987. pp91-106.
- 6 William Glueck."Business,Policy and Strategy". EUA. 1989. pp 235-242.
- 7 Lester Digman."Strategic Management concepts, decisions, cases"2a Edicion. Ed BPI-Irwin. 1989.pp 312-324.
- 8 Pankaj, Ghemawat."Sustainable advantage".Harvard Business Review. Núm 5. Septiembre-Octubre.1986.pp.53-59.
- 9 G.A. Steiner."Strategic planning" New York.Ed.Mac Millan.1979. pp. 129.
- 10 Hatten J. Kenneth and Mary Louise."Strategy management, analysis action" New Jersey. Ed Prince Hall. 1987. pp 168-275.
- 11 Op. cit Hirschman.
- 12 Fletcher Byron of the koppers CO. quoted by Myerson and Carey 1982.
- 13 Dan Schendel and C.D. Hofer."Strategic management" Boston.Ed. Little Brow. 1986 pp. 16
- 14 Ram Charan."How to Strangthen your Strategy review process" Journal of Business Strategy 2 Núm 3 Invierno 1982, pp 55
- 15 James R. Lang, John E. Dittrich and Sam E. White."Managerial problem solving model: a review and proposal" Academy of Management review. Octubre. 1978
- 16 Glueck Williams F."Business,Policy and Strategy" EUA
- 17 John A. Pearce and Richard E. Robinson Jr.Management:Strategy Management strategy formulation and implementation" Ed Homewood 1982
- 18 Op Cit William F. Glueck
- 19 C.H. Roush Jr."Strategic, resource, allocation and control" Handbook of Business Strategy.Ed W.D. Guth. Boston. 1985 pp 20-22
- 20 W.R. King and D.I.Cleland."Strategy Planning and Policy" New York. Ed. Van Nostrand. 1978 pp. 325.
- 21 D.F.Harvey."Strategy Management" Columbus.Charles E. Merrill. 1982. pp 236.
- 22 Op cit Schende and Hofer.
- 23 J.D.C.Roach and M.G. Allen. "Strangthening the Strategy Planning Process, in the Strategyc Management" Handbook.Ed.K.I Albert. New York.Ed. Mc Graw Hill. 1983
- 24 Op cit Lester Digman
- 25 A.A. Thompson Jr. and A.J. Strickland."Strategy formulation and implementation" (Text: Business Publications)1983 pp. 314
- 26 Lorange,Peter;Scott,Morton M.F. and Ghoshal S.. "Strategic Control" (St. Paul, Minn.:West Publishing 1986)p.p.234.
- 27 Hall W.K.. "SBU's: Hot, new topic in the Management of Diversification", Business Horizons, Febrero 1978. p.p. 22.
- 28 Digman Lester A.. "Strategic Management,concepts,decisions,cases". Segunda Edición, Edit. Richard D. Irwin Inc. USA.1989.
- 29 Carroll,F.T., Paine S.J. y Miner J. B.. "The Management Process". (New York: MacMillan, 1977), p.p.284.

30 Steiner, George. "Strategic Planning". The Free Press, E.U.A., 1979.

CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas a los cuales se enfrenta el administrador es a elegir la técnica administrativa más adecuada que le permita llegar a la misión que tenga establecida de la manera más fácil y segura.

Consideramos que la Planeación Estratégica es una de las técnicas más completas para cumplir la misión de cualquier organización, esto debido a que lleva a cabo todo un análisis de lo que será dicha misión, evalúa ampliamente el medio ambiente de la empresa, verifica cuales son los recursos con que cuenta, que áreas de la empresa son las más importantes y crea toda una serie de estrategias de las cuales se pueda seleccionar a la más importante y con la cual se pueda llegar a donde se desea.

Quizá la planeación estratégica sea la técnica de planeación más completa, ya que analiza el pasado, presente y futuro de la empresa y de su medio ambiente con lo cual puede facilitarse el tomar una decisión de acuerdo a las circunstancias que el momento lo requiera.

Esta técnica es muy adecuada para el tipo de sociedad en que se vive hoy, ya que esta presenta demasiados cambios a una velocidad muy rápida lo que dificulta el poder definir cuales deben ser los cursos a seguir por la empresa en determinadas situaciones y es aquí entonces que la planeación estratégica es útil ya que disminuye el grado de incertidumbre del medio ambiente ya que lo analiza en forma completa y permite crear una serie de alternativas de las cuales se puede poner en práctica la más adecuada y que permita resolver la situación en forma favorable para la empresa.

Cabe mencionar que existe bastante material bibliográfico acerca de planeación estratégica, aunque claro con sus deficiencias en algunos temas, y en lo que a México se refiere por lo general la bibliografía referente a estos temas en su gran mayoría son copias fieles de algunos autores norteamericanos.

Consideramos que la planeación estratégica es una herramienta muy importante de la administración y que debería ser más difundida en las empresas mexicanas; lo cual ayudaría a que estas pudiesen manejar con menor dificultad las condiciones ambientales del país, disminuyendo su inestabilidad y fortaleciéndose para la toma de decisiones acerca de fenómenos que se presentaran durante su trayectoria.

Consideramos que la planeación estratégica es un tema muy interesante que debe difundirse y aplicarse más en México; quizá la falta de recursos y conocimientos acerca del tema sean elementos limitativos para llevarla a cabo aquí, pero aun así es importante recalcar que todas las actividades empresariales deben estar basadas en una planeación y que si esta planeación es estratégica los resultados que se obtuviesen serían de mayor utilidad para las empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Albert J. Kenneth. "Manual de administracion estrategica". Ed. McGraw-Hill. Mexico. 1984.
- Andrews R. Kenneth. "The concept of corporate strategy". Ed Irwin, Homewood, Illinois. 1987.
- Ansoff, H. Igor. "La estrategia de la empresa". Ediciones Universidad de Navarra. McGraw-Hill. España. 1978.
- Belou J. Patrick, Morrissey L. George and Adomo L. Betty. "The Executive guide to strategy planning". Ed. Jossey-Bass Publishers. USA 1987.
- Byars Lloyd L. "Strategic Management: Planning and implementation". Ed. Harber & Row, publishers Inc. USA. 1984.
- Cannon J. Thomas. "Business strategy and policy". Ed. Harcourt Brace and World, Inc. USA, 1986.
- Certo C. Samuel. "Administracion Moderna" Ed. Interamericana. 3a Edicion. Mexico. 1987.
- Chakravarthy, Balaji S. and Lorange, Peter. "Managing strategy adaptation: Options in administrative system design" Reading on strategy management. 1984.
- C. H. Foush Jr. "Strategic Resource allocation and control" Handbook of business strategy, Ed. W. D. Guth. (Boston: Warren Gorham and Lamont) 1985.
- Collier, Don "How to implemet strategic Plans" The journal of business strategy. Vol 4, Num 3, Winter 1984.
- Comerford, Robert A. and Callaghan Denis W. "Strategic Management: tex. tools, and cases for business policy. EUA Ed. Kent Publishing Comooany, 1985.
- David, Fred R. "The strategic planning matrix-A quantitative approach" Long Range planning, Vol 9, Num 5. 1986.
- David Fred R. "La Gerencia Estrategica" Ed. Legis, Colombia, 1988.
- Digman A. Lester. "Strategic Management: concepts decisiones. cases." 2a Edicion. Ed. Rich D. Irwin Inc.

Dittrich, John. "The general manager and strategy formulation" Ed. John Wiley and Sons, USA, 1985.

Drucker F. Peter. "La Gerencia, tareas, responsabilidades y practicas" Ed. El Ateneo, B.A., Argentina.

Gardner R. James, Rachlin Robert y Sweeney Allen H. W. "Handbook of strategic planning" Ed. John Wiley and sons, Canada, 1986.

Glueck, William F. "Strategic management, business, policy and strategy" USA.

Greenley, Gordon E. "Does strategic planning improve company performance" Vol.19, Num 2, April, USA, 1986.

Hall W.K. "SBU s: Hot new topic in the management of diversification" Business horizons review, February, 1976.

Hardy, Len "Successful business strategy, how to win in the market place" Ed Kogan Page, 1987.

Harvey D.F. "Strategic management" (Columbus : Charles E. Merrill), 1982.

Hatten J. Kenneth and Hatten Mary Louise. "Strategic management analysis and action" Ed. Prentice Hall Inc. USA, 1987.

Hax C. Arnoldo. "Redefining the concept of strategy and the strategy formation process" Planning review, May-June, 1990.

Hax, Arnold C. and Majluf Nicolas S. "strategic management an integrative perspective" Ed. Prentice Hall Inc. USA, 1984.

Hill W. L. Charles, Gareth R. Jones. "Strategic management" Boston, Ed. Houghton Mifflin, 1989.

Hofer w. Charles y Schandel Dan. "Planeacion Estrategica: conceptos analiticos" Ed. Norma, Colombia, 1985.

Houlden Brian T. "Developing a Company s strategic management capability" Long Range planning, Vol 19, Num 5, October, 1986.

Hrebiniak G. Lawrence and Joyce F. william. "The strategic importance of managing myopia" Sloan management review, vol 28 Num 1, 1986.

Huss, William R. and Honton Edward J. "Scenario planning-What style should use? Long range planning, vol 20, Num 4, August Great Britain, 1987.

Hutchinson G. John. "Management strategy and tactics" Ed. Holt Rinehart and Winston Inc, USA, 1971.

Irwin H. Patrick. "Who really believes in strategic planning" Managerial planning, November-December, USA, 1978

Kelcey G. John. "Environment impact assessments-their development and application" Long Range planning, Vol 19, Num 1, February, 1986.

Kenneth R. Andrews. "The concept of corporate strategy" Ed. Richard D. Irwin, USA, 1980.

King W.R. and D.I. Cleland. "Strategic planning and policy" (New York: Van Nostrand Reinhold), 1978.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. "Administración" 8a. Edición Ed. McGraw Hill, Mexico, 1985.

Lorange Peter, M.F. Scott Morton and Ghoshal S. "Strategic Control" (St Paul, Minn: West Publishing), 1986.

MacMillan Ian C. and Jones E. Patricia. "Strategy formulation, power and politics" 2a Edición. Ed. West Publishing Company, St Paul, Minnesota, 1987.

Martinez Villegas Fabian. "Planeación Estratégica creativa para la crisis" Mexico, Instituto Mexicano de Planeación Estratégica A.C. Ed PAC 1a Edición, 1986.

McCarthy J. Daniel, Minichiello B. Alan and Curran R. Josher "Business policy and strategy concepts and reading" Ed. Richard D. Irwin Inc. Canada 1979.

Mintzberg Henry and Water James A. "Of strategies deliberate and emergent" Strategic management journal, Vol 6 Num 3, Canada 1985.

Munoz Salinas y Garcia Martinez "Fundamentos de Administración" Ed. Trillas, 5a Edición, Mexico.

Nagel Arie "Organizing for strategic management" Long range planning, Vol 17, Num 5, Holanda, 1984.

Newman H. William. "Administrative Action" 2a Ed. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1963.

Roach J.D.C. and M.G. Allen "Strengthening the strategic planning process" The strategic management handbook, Ed. K.J. Albert (New York: McGraw Hill) 1985.

Fodgers W. William, Baocok D. Richard and Etendioglu M. Alev
"The Art of strategic planning" Sam Advanced management Journal,
Autumn, 1988.

S.J. Carroll, Faine, F.T. and Miner J.B. "The management process"
(New York:MacMillan) 1977.

Sachse, Matthias. "La Planeacion estrategica en emopresa publicas"
Ed. Trillas, la Edicion. Mexico, 1990.

Smith A. Theododore. "Estrategia Dinamica en los negocios" Ed
McGraw Hill, Mexico, 1979.

Steiner George A. "The strategic planning, what every manager
must know" The free press, USA 1979.

Steiner George A. and Miner John B. "Management policy and
strategy" USA 1980.

Stoner A.F. James "Administracion" 2a Edición. Ed. Prentice Hall
New Jersey USA, 1987.

Suarez Nuñez, Tirso F. "Bases para la planeacion estrategica de
la organizacion mexicana". Management Today, Julio, 1990.

Terry George y Franklin, Thomas. "Principios de Administracion"
Ed. CECOSA 8a Edicion. Mexico 1985.

Thompson A.A. Jr. and A.J. Strickland III "SAstrategy formulation
and implementation" (Plano Texas:Business Publication) 1993.

Vancil, Richard F. and Lorange Peter "Strategic planning in
diversified companies" Harvard Business review, 1983.

Webster. James L. Kelf E. William and Bracker S. Jeffrey
"The manager s guide to strategic planning tools and techniques"
planning review, Novembre-December, 1989.

avitz Boris and Newman William H. " Strategy in action" The
free press. USA, 1982.

710 S. George "Who needs strategic planning?" The journal of
business strategy, Vol e Num 2 Autumn 1986. USA.