

308902



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

30  
2j

## LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

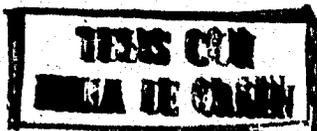
NURI MASRIERA CASTELL

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de tesis: Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F.

Abril 1996



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

Esta tesis la dedico con todo mi amor y respeto a todas aquellas personas que me han hecho feliz, que me han enseñado todo lo que sé y que son mi motivo para seguir adelante:

Gracias papá por tu incansable dedicación, tu tolerancia y amor ejemplar , gracias mamá por tu fortaleza, por tu ternura, simpatía y comprensión, a ti Nina , gracias por tratar de protegerme siempre. A mi abuelita Esther Cancino por su bondad infinita y apoyo incondicional ; a mi amigo Antonio Lona por alentarme tanto y a mi querido Stéphane gracias por estar hoy aquí, con tu entusiasmo y alegría y por todo el amor en el tiempo y a pesar de la distancia.

Nuri.

SChM

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
EL PROCESO DE ADMINISTRAR UNA EMPRESA	3
1.1 Administración	3
1.2 Naturaleza y Misión de la Empresa	6
1.3 El Proceso Administrativo	7
1.3.1 Fases del Proceso Administrativo	9
1.3.1.1 Planeación	9
1.3.1.2 Organización	10
1.3.1.3 Integración	15
1.3.1.4 Dirección	17
1.3.1.5 Control	21
CAPÍTULO 2	
LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	26
2.1 Importancia de la Planeación en las Organizaciones	26
2.2 Naturaleza y Propósito de la Planeación	27
2.3 Elementos de la Planeación	28
2.3.1 Misión	28
2.3.2 Objetivos	28

	Página
2.3.3 Estrategias y Políticas	29
2.3.4 Procedimientos y Reglas	30
2.3.5 Programas	31
2.3.6 Pronósticos	31
2.3.7 Presupuestos	32
2.4 Pasos en la Planeación	32
2.5 Niveles de Planeación	35

### CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
3.1 Naturaleza y Propósito de la Planeación Estratégica	39
3.2 Proceso de la Planeación Estratégica	41
3.3 Modelos de Planeación Estratégica	44
3.3.1 La Matriz de Portafolio del Boston Consulting Group	44
3.3.2 Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas de Porter	47
3.3.3 La Matriz TOWS	49
3.3.4 Estrategia Corporativa de Kenneth Andrews	51
3.4 El Administrador en Proceso de Cambio	55

	Página
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>LA IMPORTANCIA DE UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	60
4.1 Visión Estratégica	60
4.2 Liderazgo	64
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>CASO PRÁCTICO</b>	74
Objetivo	74
5.1 Pautas a Seguir	75
5.2 Presentación de misión, objetivos y estrategias para una empresa dedicada a la Investigación de Mercados	79
<b>CONCLUSIONES</b>	106
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	108

## INTRODUCCIÓN

La creencia de muchas personas de que el factor suerte es lo que decide sus vidas y piensan que no pueden hacer nada para cambiar su futuro, fue lo que me motivó a realizar este trabajo.

Crear que podemos hacer algo en la vida no significa necesariamente que lo podamos hacer , pero muy probablemente la creencia de que no podemos hacer algo, si representa el mayor obstáculo para lograrlo.

Como consecuencia, la mayoría de negocios no se planean, y mucho menos con una planeación estratégica. Es más, la mayoría de gente ni siquiera sabe como planear su propia vida. Por eso hoy más que nunca, estamos viviendo las terribles consecuencias de la falta de planeación en todos los niveles y aspectos de la vida en nuestro país.

La falta de planeación no debería tener justificaciones. Mucho menos cuando la planeación es el pensamiento para encontrar un mejor curso de acción para la anticipación de posibles emergencias.

Mi propósito al respecto, es enfatizar la importancia que la Planeación Estratégica tiene para cualquier empresa, así como remarcar profundamente lo nefasto que sería el no llevarla a cabo en las grandes negociaciones .

Para ello, dividido está tesis en cinco capítulos.

Primeramente y como antecedente hago un breve repaso histórico de la administración para hacer patente la importancia y contribución de ésta en la vida del hombre.

A continuación trato de definir la empresa y sus propósitos esenciales para posteriormente entender lo que es el proceso administrativo y hacer resaltar, de éste, la fase de Planeación y todos sus componentes.

Comprendidos éstos, trato el proceso y consistencia de la Planeación Estratégica, bajo el criterio de diferentes autores a fin de evaluar el proceso de cambio que debe sufrir el administrador en nuestros días.

Seguidamente y como punto clave de la tesis, presento un capítulo en el cual se destaca la importancia que tiene la formación de un pensamiento estratégico en relación con los temas de liderazgo, motivación, comunicación y el conocimiento de nosotros mismos.

Por último, el caso práctico sirve de ejemplo para demostrar el impacto que tiene la crisis nacional en toda empresa y contribuye sobre todo a introducirse en el diseño de planes para el desarrollo del pensamiento y actuación estratégicas.

Como consecuencia final de todo lo anterior espero que este tema deje de manifiesto que la Planeación Estratégica es un proceso mental que determina una forma de vida y de actitud, que requiere de práctica constante y que por lo tanto su campo de acción no se limita al mundo de los negocios sino que su verdadera aplicación y relevancia está en hacerla parte de nuestra vida.

# CAPÍTULO I EL PROCESO DE ADMINISTRAR UNA EMPRESA

## 1.1 ADMINISTRACIÓN

Se puede decir que la administración surge con el hombre, puesto que las primeras manifestaciones de administración se dan desde los inicios de la historia.

Desde la época de los egipcios, babilonios, chinos, griegos, y romanos, entre otros; han existido manifestaciones de administración tanto en sus sistemas de producción artesanal como doméstica, que nos hacen sentir hasta esta fecha los deseos del hombre de organizar las cosas para mejorar su estilo de vida.

En la Edad Media, con la organización feudal en la que existía una jerarquía descendente, donde el control se ejercía por medios coercitivos, se creía que la única forma de crear obediencia, era con la práctica de la administración.

Tomás de Aquino en “ Opúsculo Sobre El Gobierno de los Príncipes” planteó el asunto de la dirección como algo profundamente humano.

Maquiavelo, considerado el padre de la política moderna por su libro “ El Príncipe” expuso ideas poco éticas como: “ el fin justifica a los medios”, “ si no puedes ser virtuoso, aparéntalo” , “ divide y vencerás”; las cuales son practicadas aún, por muchos, en nuestros días.

Tomás Moro planteó un modelo de gobierno en su libro " La Utopía" donde el fin, es el bien común buscando la felicidad.

Hasta que en el siglo XVIII surge un cambio en las estructuras económicas y sociales. Empieza el desarrollo y aplicación de técnicas; surge la maquinaria, y al mismo tiempo una concentración urbana, donde las habilidades y especialidades se incrementan y la necesidad de acceso y retención del conocimiento se vuelve imperante.

Se termina el auto-consumo, la producción de una familia cambia a una unidad de producción y surge así lo que ahora conocemos como mercado.

Así, empieza el sistema fabril, haciéndose cada vez más patente la necesidad de controlar los recursos materiales y humanos, apreciándose claramente, desde ese momento, la figura mercado - competencia y desarrollándose rápidamente prácticas administrativas, tales como : el control de producción, de calidad, el control financiero, el salario por pieza, y la planificación.

Pero eso no es todo, si bien lo anterior constituye un breve repaso de lo que dio origen a lo que fue la Revolución Industrial, adicional y posteriormente Roberto Owen incorporó conceptos aún vigentes referentes a lo que fuera su mayor preocupación : EL PERSONAL , proponiendo que la satisfacción en el trabajo tiene un impacto directo en la productividad.

Frederick Taylor, se preocupó por el mejoramiento de la productividad mediante la aplicación del método científico, aunque esto está sujeto a discusión ya que a todo le llamaba ciencia.

Henry Gantt centró su atención en la selección de los trabajadores y la cooperación entre ellos.

Fayol desarrollo 14 principios entre los que destacan: La División del Trabajo, La Remuneración, La Autoridad y Responsabilidad, La Disciplina, y El Espíritu de Grupo, entre otros.

Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth hicieron estudios sobre tiempos y movimientos y los aspectos humanos del trabajo.

Elton Mayo analizó los aspectos de la repercusión de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño,

Así, contribuyeron, todos ellos, al desarrollo del pensamiento administrativo.

Empezaron a aplicar la ciencia a la dirección de empresas, interesándose principalmente por la productividad del individuo y del grupo. Después, se ampliaron a la resolución de los problemas operativos y posteriormente a los problemas estratégicos, siempre buscando el bienestar, desarrollo y mejoramiento del hombre.

Lo anterior demuestra dos cosas :

Primero, que desde que el hombre es hombre, éste siempre ha tenido el deseo de mejorar, crecer y, desarrollarse para evolucionar y en segundo lugar que todas esas prácticas y formas que lo han llevado a hacer mejor las cosas, a tener un desarrollo en lo económico, en lo social y en lo político a lo largo de su historia, han sido posibles gracias a la Administración.

Por lo que podríamos afirmar que la naturaleza de la administración es, mejorar lo que tenemos, lo que hacemos y lo que somos, buscando eficientemente la forma de lograr y alcanzar las metas que el hombre se ha fijado.

Hacerlo bien, es la difícil tarea del administración.

## 1.2 NATURALEZA Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Si admitimos que el buen funcionamiento de una empresa depende no solamente de la manera en que entendamos como se ve afectada esta por las personas que la integran si no también por los sistemas que la conforman.

Al ser la empresa un sistema abierto, debe contar con tres propósitos esenciales :

- La humanización.
- La ambientalización y
- El control de cada una de sus partes.

En un sentido muy general la función esencial de la empresa es producir riqueza. Pero más que eso, la empresa tiene la responsabilidad social de distribuir la riqueza y hacerlo en forma equitativa, a efecto de que las personas cuenten con un nivel de ingreso que propicie las oportunidades de autorrealización y mejoren sus expectativas de vida.

Pero también, la misma existencia de la empresa debe propiciar el bien común, para provocar su subsistencia y permanencia en el tiempo.

La empresa debe ser capaz de generar su autocontinuidad y estar siempre en constante evolución.

Empresa en su más amplio sentido es “ la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, buena y lícita de acuerdo con

las existencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad .”  
(1)

Por ello, “el reto de la empresa es conseguir que los seres humanos comunes y corrientes den de sí más de lo que parecen ser capaces de dar; descubrir las fuerzas que tengan sus miembros, y ayudar a cada uno de ellos a usarlas en provecho del desempeño de todos. El propósito de la empresa es enseñar a los hombres comunes a hacer cosas poco comunes.” (2)

Finalmente, presentaré las fases en que se ha dividido la Administración para su mejor estudio y la importancia que representa su puesta en práctica.

### 1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cierto es que en todo momento todos llevamos a la práctica un Proceso Administrativo, aunque muchas veces no nos demos cuenta de ello:

El hombre, en esa práctica para buscar el mejoramiento de su vida dentro de la industria, en la educación, en el Gobierno y en su ámbito puramente personal se enfrenta a tres elementos básicos, que son :

Las personas, sus ideas y sus tareas.

Para llevar a cabo un Proceso Administrativo con estos tres elementos, es necesario poner en práctica las cinco funciones que todos los gerentes desempeñan de la siguiente manera :

En primer lugar, ante cualquier meta que nos propongamos cumplir debemos preguntarnos y tener muy claro cuál es la finalidad que se persigue.

El llevar a cabo este proceso es lo que determina la función de PLANEACIÓN

En segundo lugar, el determinar la forma y el como vamos a repartir el trabajo establece la función de ORGANIZAR ,

En tercer lugar, al seleccionar al personal calificado que deberá realizar el trabajo pasamos a la función de INTEGRAR.

En cuarto lugar la función de coordinar las acciones para alcanzar los objetivos deseados se denomina DIRIGIR.

Y finalmente en quinto lugar, las funciones de medir los resultados alcanzados en relación con el plan formulado a fin de hacer las correcciones necesarias y premiar al personal, es lo que se logra con el CONTROL. Lo cual, es indispensable para planificar el trabajo nuevamente y hacer de este proceso un ciclo continuo y permanente.

Sin embargo tal parece que en la realidad las diversas funciones y actividades del Proceso Administrativo tienden a fusionarse y resumirse en tres conceptos generales, que son :

- Análisis de Problemas.
- Toma de Decisiones.
- Establecimiento de comunicaciones.

Lo importante del Proceso Administrativo es el hecho de que brinda un concepto uniforme sobre lo que son las funciones y las actividades de la Administración. Gracias a él se pueden ver los límites de lo particular y al mismo tiempo lo general de la empresa como un TODO.

Además el Proceso Administrativo nos ofrece no solamente la posibilidad de identificar actividades como las de análisis de problemas, sino también la de estructurar pensamientos más conscientes de las funciones del comportamiento dentro de la Administración, las cuales son imperantes en la difícil tarea de integración de personal.

### 1.3.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1.3.1.1 PLANEACIÓN

La planeación es sin duda la más importante de todas las funciones administrativas. La razón de ello es por el hecho de que es ante todo absolutamente necesario tener un objetivo bien definido que alcanzar, de lo contrario cualquier camino sería bueno.

Sin embargo, aún cuando “ sepamos a donde ir”, debemos reconocer que el futuro siempre es incierto .

Existen un sin número de factores que nos pueden alejar de la meta deseada.

Es por ello, que debemos pasar gran parte de nuestro tiempo planeando, para así hacer racional el enfoque que nos permitirá lograr nuestros objetivos.

Planeando se esclarece la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir, determinamos conscientemente los cursos de acción a

seguir y hacemos que las cosas ocurran. De no planear, se deja que las cosas ocurran por el efecto de la casualidad.

Es importante también hacer notar que la planeación incluye la selección de misiones y objetivos, así como las acciones correspondientes para cumplirlos. Requiere de tomar decisiones y llevar a cabo otros tipos de acciones como estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Además todos ellos deben tener en cuenta el ambiente que los rodea y darles el tiempo que se requiera para cumplir con los compromisos adquiridos.

### **1.3.1.2 ORGANIZACIÓN**

La organización ayuda a que los objetivos tengan un significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Es fundamental la clasificación de las actividades, su agrupamiento y asignación de modo que se logren efectivamente los objetivos previamente definidos.

Así mismo, es de vital importancia que sepamos qué papel estamos desempeñando y la relación que tiene con el de otras personas con las que estamos involucradas en cualquier trabajo que realicemos

Es por ello, que la organización dentro de una empresa implica una estructura intencional y formalizada de puestos, llamada Organización Formal.

Sin embargo también existe La Organización Informal, la cual a través de las relaciones personales y sociales no establecidas

formalmente a medida que las personas se asocian entre sí, también ayuda al logro de las metas organizacionales.

Para contemplar la organización como un proceso, se requiere que se consideren los siguientes factores:

Que la estructura refleje los objetivos y planes porque de ellos se derivan todas las actividades. Que refleje también la autoridad propia de la administración y además el ambiente en que se desenvuelve.

Y puesto que dicha estructura está integrada por personas, se deben también considerar las limitaciones y costumbres de las mismas.

No existe una forma mejor de organizar. Lo que funciona depende siempre de una situación específica.

Por lo tanto, para que funcione una estructura organizacional, todos sus integrantes deben comprenderla, tanto en su aspecto formal como en el informal.

Por otra parte, como los principios de la ciencia de la organización no han llegado al grado de ser leyes infalibles, puesto que más bien son principios orientadores básicos de la organización, considero de vital importancia mencionar algunos criterios esenciales de los mismos para que puedan ser entendidos con claridad.

“El Principio de Unidad de Objetivos: Considera que la estructura de una organización es eficaz si se le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.” (3)

“El Principio del Tramo de Administración ( o de Control ): dice que en cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden ser manejadas con eficacia por otra.” (4). Sin

embargo el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes entre las cuales se encuentran: "las capacidades de comprender rápidamente, el trato cordial que se tenga con los compañeros, el ganarse su lealtad y respeto, y sobre todo la habilidad del administrador para reducir el tiempo que pasa con los subordinados." (5)

Aunque, esta última variable puede depender a su vez de otros factores, tales como :

- " -La capacitación que tengan los empleados.
- La claridad de la delegación de autoridad.
- La claridad de los planes.
- El uso de estándares objetivos.
- La rapidez de los cambios del ambiente interno y externo.
- El uso de técnicas apropiadas en la estructura y en la comunicación.
- La disposición de los subordinados a asumir responsabilidades y correr riesgos razonables.
- La madurez de administrador y de los subordinados.
- La capacitación y competencia con que cuente el administrador." (6)

Es pues evidente que existen demasiadas variables fundamentales en una situación administrativa para que se pueda especificar cualquier número de subordinados que un administrador puede supervisar con eficacia, puesto que al delegar a un subordinado cierta responsabilidad, esto no implica que el administrador se libere de ella, sino que se sigue considerando responsable por los actos de sus subordinados aún cuando estos actúen dentro de los límites de sus atribuciones.

Sí analizamos la Autoridad: Se dice de esta que es el adhesivo de la estructura de la organización. Se dice también que es la herramienta

con la que el administrador está en condiciones de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

Por lo tanto, para mayor comprensión, citaré algunos principios que están relacionados con la autoridad.

“El Principio Escalar: Dice que cuanto más clara sea la línea de autoridad, desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.” (7)

“El Principio de Unidad de Mando: Afirma que mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un sólo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.” (8)

“El Principio del Nivel de Autoridad: Manifiesta que el mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben ser tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.” (9)

Otros principios son:

“El Principio de Equilibrio: Dice que en toda estructura existe la necesidad del equilibrio. Que la aplicación de los principios o técnicas deben asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.” (10)

“El Principio de Flexibilidad: Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá cumplir con su propósito. Esto se refiere a que se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y

reaccionar ante los cambios económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales.” (11)

“El Principio de Facilitación de Liderazgo: Cuanto más les permita a los administradores la estructura organizacional y sus delegaciones de autoridad diseñar y mantener un ambiente favorable para el desempeño, más ayudarán a la capacidad de liderazgo de los mismos.” (12)

### 1.3.1.3 INTEGRACIÓN

La integración trata con el componente más importante de cualquier empresa : EL FACTOR HUMANO.

Esta función crucial, que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

Es de vital importancia conseguir a las personas adecuadas para desempeñar puestos específicos. Ello requiere la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, la colocación, la evaluación, y la compensación adecuadas para lograr que las personas ejecuten sus tareas eficientemente.

Sin embargo, todo esto no es suficiente cuando se trata de lograr la cooperación armónica de todos los miembros de una organización.

“Hay que recordar que un gerente puede hacer bien todo lo que le corresponde, como elaborar planes brillantes, estructurar organigramas claros, utilizar avanzados controles de contabilidad, etc. y a pesar de ello fallar como administrador al contratar a la gente equivocada o no saber motivar a sus subordinados.” (13)

Pero hay también otros factores que afectan la integración de personal y que deberíamos conocer. Por ejemplo, el nivel de educación, la economía, la tecnología, la política, la demografía y otras variables del ambiente externo que rodean a la empresa.

O factores internos como : las políticas de personal, el clima organizacional, el sistema de recompensas, la motivación, las promociones y la rotación de personal entre otros.

La integración de personal ha de procurar las mejores instalaciones y condiciones de trabajo, ha de hacer una selección de equipos y materiales y ha de tomar en cuenta que aprender a mejorar sus propios tiempos puede significar enormes ventajas competitivas para la empresa en el futuro.

Por todo lo anterior la integración se define como : “ La calidad de estado de organización que existe entre los departamentos que se requiere para lograr la unidad de esfuerzo según las exigencias del ambiente.” (14)

Los principales errores cometidos por las empresas en México, se reflejan en la alta rotación en su nivel operativo , causado principalmente por la mala administración de personal y a los bajos sueldos. Se ha considerado que la capacitación es un gasto extra y que por lo tanto se debe proporcionar “sobre la marcha” o bien contratar personal ya capacitado en áreas específicas.

En el caso de ascensos es muy común observar que los nexos familiares preceden a las capacidades , aptitudes y potencial de los candidatos.

Con todo ello, no es raro que la educación y el desempeño del personal se vean gravemente afectados.

Por lo tanto considero de suma importancia aplicar de forma consciente el enfoque de sistemas a la Integración de Personal y a la Administración de Recursos Humanos.

Así los potenciales, deseos y capacidades del personal se reflejarán en una nueva forma de asumir responsabilidades en todos los niveles, con el compromiso primordial de COOPERACIÓN que parece tan escaso en nuestros días.

“ Cuando se le ama, el trabajo hace dulce, determinada y fructífera la vida.” (15)

#### 1.3.1.4 DIRECCIÓN

La dirección se define como “ el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo .” (16)

“Peter Drucker dijo: El producto final de la dirección son las decisiones y las acciones .” (17)

Considero importante repasar algunos de los diferentes puntos de vista que existen acerca de la naturaleza humana.

En su Teoría de la Jerarquía de Necesidades , Abraham Maslow plantea que el hombre es un ser indigente; tan pronto como supera una necesidad tiende a buscar otra. La pirámide de necesidades es un ciclo continuo interminable en cuya base se encuentran las necesidades fisiológicas , en el siguiente nivel las necesidades de seguridad , a continuación las necesidades de afecto y amor, después las necesidades de estimación y en el tope las necesidades de autorrealización

La teoría Higiene Motivación de Frederick Herzberg plantea la existencia de dos grupos de elementos: los externos y los internos.

Los externos son Factores Higiénicos o de Mantenimiento. La ausencia de estos factores provoca insatisfacción, sin embargo, su presencia no significa satisfacción. Algunos ejemplos son: el sueldo, políticas, la supervisión.

Los elementos internos son Factores Motivadores, es decir, su presencia sí produce satisfacción en la persona. Por ejemplo: responsabilidad, crecimiento, promoción, reconocimiento.

Se puede observar que mientras para Maslow cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción, para Herzberg sólo los factores

motivadores la provocan. La falta de un nivel adecuado de los factores de higiene causan insatisfacción en el trabajo pero, la no-insatisfacción no significa motivación efectiva.

Douglas Mc Gregor establece que la pauta en un directivo para enfocarse en la Teoría X o en la Teoría Y está en que no sólo motiva ofreciendo estímulos externos sino que es capaz de liberar las energías del ser humano motivándolo con factores intrínsecos.

La Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom sugiere que las personas se encuentran motivadas para lograr una meta, si piensan que ésta vale la pena y si pueden ver que sus actividades pueden lograrla.

La teoría de McCkelland se basa en la necesidad del poder, la afiliación y la de logros.

Skinner desarrolló la teoría del reforzamiento afirmando que las personas son motivadas por los elogios del comportamiento deseado.

Es interesante analizar el modelo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard pues añade la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación de liderazgo.

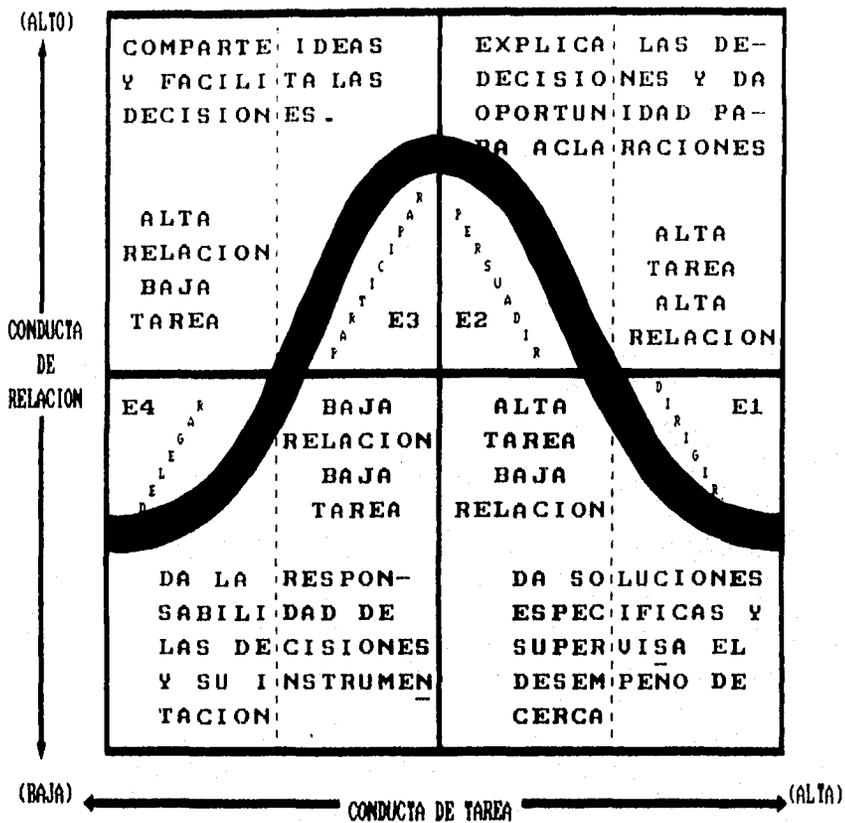
Plantea cuatro grupos de madurez: M1, M2, M3, M4.

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

A L T A	M O D E R A D A	B A J A
M 4	M 3	M 2
CAPAZ O DISPUESTO Y MOTIVADO.	CAPAZ PERO INDISPUESTO E INSEGURO.	INCAPAZ PERO DISPUESTO O MOTIVADO.
		INCAPAZ E INDISPUESTO O INSEGURO.

# GRAFICA DE LIDERAZGO.

(ANEXO 1)



La importancia de este modelo radica en que reconoce la capacidad y motivación de los subordinados en el concepto de madurez y el desarrollo dinámico de esa dimensión.

La teoría llama la atención sobre los cambios en la conducta del líder y dá lineamientos al respecto. Sin embargo se puede criticar la falta de una forma sistemática de medir la madurez así como la suposición de que los líderes en realidad, pueden observar una conducta tan flexible como la que indica el modelo.

El proceso de la dirección implica en primera instancia reconocer que todas las personas tenemos nuestras propias necesidades y que somos miembros que interactuamos en un amplio sistema social.

La complejidad e individualidad de las personas obligan a comprender los tres factores esenciales del difícil arte de dirigir: La motivación, el liderazgo, y la comunicación.

“La dirección de una empresa de negocios es un complejo muy grande de actividades que consiste en analizar , decidir , comunicar , guiar , motivar , medir y controlar .” (19)

Debemos recordar que tal como dice Warren Bennis que “ los ejecutivos deben liderar, no solamente administrar .” (20) Bennis expone su gran preocupación en el hecho de que hoy en día, tanto en lo social, como en los negocios, y como en el gobierno contamos con más jefes que con líderes. Jefes que pueden ser líderes por posición pero que carecen de fomentar el cambio a través de la verdad. Personas que carecen de virtudes y visión para inspirar confianza, que no comunican claramente y mucho menos influyen en los demás a través del ejemplo.

Bennis sugiere pues, que si queremos restaurar la competencia y la conciencia en nuestro gobierno , en los negocios y en nuestra sociedad; debemos comenzar con aquellos que no se conformen con administrar, aunque lo hagan bien, sino con aquellos que se propongan LIDEREAR efectivamente nuestras organizaciones.

Esos verdaderos líderes considera Bennis, podríamos ser cualquiera de nosotros.

### **1.3.1.5 CONTROL**

El proceso de control es aquel por el cual se mide y corrige el desempeño con el fin de asegurar que las actividades reales corresponden a las planeadas.

No es posible diseñar sistemas de controles sin planes previamente establecidos, puesto que la tarea del control es asegurar que éstos funcionen tal como se desea.

El proceso básico del control comprende tres etapas:

“ 1a. Establecimiento de estándares y criterios para medir el desempeño.

2a. Proceder a medir el desempeño en forma anticipada con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran.

3a. Comparar los resultados con lo planeado y tomar las medidas correctivas en las variaciones de los estándares y los planes.”

La retroalimentación de información es una forma de control, pues ésta muestra las desviaciones con respecto a los estándares y dá origen a los cambios.

Para lograr la verdadera aplicación y eficacia de las medidas correctivas, los controles deben diseñarse para señalar excepciones en los puntos críticos y además deberán ser objetivos, flexibles y

adaptables a la cultura organizacional y a los factores económicos a los que se enfrenta la organización.

El Control Directo, es el más usual, es como se mencionó anteriormente, el que compara el desempeño realizado con los estándares previamente establecidos.

Sin embargo, sería aún mejor, evitar que ocurran esas desviaciones no deseadas, desde el principio.

El Control Preventivo es el que intenta precisamente prevenir las desviaciones negativas de los estándares, al asegurar la aplicación de los principios administrativos fundamentales con eficacia.

“ Principio del Control Preventivo: Cuanto mayor sea la calidad de los ejecutivos de un sistema administrativo , menor será la necesidad de controles directos .” (21)

El Presupuesto es el medio más común con el que se planean y controlan las actividades en todos los niveles de la organización.

“ El Presupuesto es la formulación de planes para un futuro período determinado en términos numéricos .” (22)

En el presupuesto las cifras se convierten en el criterio por el cual se mide el desempeño.

Otra herramienta de control es la Auditoría Administrativa. Esta es una revisión metódica de cada una de las partes de la empresa con el fin de localizar irregularidades y anomalías y plantear posibles alternativas de solución.

El control es inútil y antieconómico si éste no va seguido por la acción. Ante las desviaciones encontradas, lo indicado es llevar a cabo acciones, ya sea modificando los planes o elaborando planes adicionales, pero lo importante es intervenir y actuar. "Las soluciones requieren del control: mantenimiento y mejora continuos ." (23)

Es de vital importancia abandonar la práctica de revisar el trabajo únicamente cuando el problema se ha hecho patente. El control debe ser parte de la rutina diaria, los problemas deben resolverse en equipos dando importancia a las soluciones y no a la identificación de culpas ajenas.

El control ideal es aquel que no crea sentimientos de presión entre la gente, sino que por el contrario es visto positivamente como la oportunidad que tienen los miembros de una organización de demostrar su disposición para ayudar a que las cosas se hagan mejor.

"Para que el sistema administrativo pueda aprender y adaptarse efectivamente debe incorporar un sistema de identificación del problema , un sistema de toma de decisiones y planificación , un sistema de implementación y control, y un sistema de información ."

(24)

- (1) Administración Contemporánea. Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, Pág. 154
- (2) SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. Tomo XCVIII, Núm. 589, Diciembre de 1989, Pag. 21
- (3) Administración. Harold Koontz y Heinz Weihrich, Mc Graw-Hill, 10a. edición, México 1994. Pág. 344
- (4) Idem
- (5) Ibidem Pág. 249
- (6) Ibidem Pág. 250
- (7) Ibidem Pág. 345
- (8) Idem
- (9) Idem
- (10) Ibidem Pág. 346
- (11) Idem
- (12) Idem
- (13) Administración de Personal. Gary Dessler, Editorial Prentice Hall, 4a. edición, México 1992, Pág. 3
- (14) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 338
- (15) Nos Veremos en la Cumbre. Zig Ziglar, Editorial Diana, 1a. edición, México 1978, Pág. 298

- (16) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 460
- (17) La Estrategia de la Empresa. H.Igor Ansoff, Editorial Prentice-Hall , 4a. edición , México 1992, Pág. 27
- (18) El Ejecutivo Eficaz. Dr. Paul Hersey, Editorial IDH , 2a. edición México 1991, Pág. 62
- (19) H.Igor Ansoff, Op cit Pág. 27
- (20) Why Leaders Can't Lead. Warren Bennis, Soundview Executive Book Summaries, File: Management, Vol. 11 No.11 113 parts Part 3 November 1989.
- (21) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 693
- (22) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 599
- (23) Rediseñando el Futuro. Russell L. Ackoff, Editorial Limusa, Pág. 42
- (24) Ibidem

## CAPÍTULO 2 LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### 2.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Es indudable que la incapacidad de encontrar los verdaderos problemas radica principalmente en que uno no está consciente de qué cosa es lo que quiere.

Aún y cuando gran parte del futuro no puede ser controlado y mucho menos al cien por ciento, éste sí puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen.

Es el futuro lo único que puede controlarse hasta cierto punto.

De aquí que la importancia de la planeación consista en diseñar el futuro que deseamos y los métodos que nos llevarán a alcanzarlo.

En cualquier negocio la planeación define a la empresa, es decir, nos muestra claramente qué es la empresa y hacia a donde vá.

La planeación es importante pues determina conscientemente las acciones de la empresa, las coordina y les dá dirección.

Además, se ha comprobado que conceder cierto grado de libertad y de responsabilidad para planear desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel, es uno de los principales factores para la satisfacción en el trabajo, lo que ayuda a formar verdaderos ejecutivos.

La estructura de planes de la empresa será más coherente y eficaz mientras mejor se comprendan e implanten en la práctica las estrategias y las políticas.

La planeación dentro de la empresa también significa una reducción de riesgos y una medida de control importante.

La flexibilidad de los planes hará que disminuya el riesgo de pérdidas debidas a acontecimientos inesperados.

Las decisiones de planeación deben comprometer a las personas a seguir una ruta futura y por lo tanto más importante resulta verificar periódicamente los acontecimientos y desempeño.

“Peter Drucker define la planificación de la empresa como: un proceso continuo de hacer las actuales decisiones de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una realimentación organizada sistemáticamente.” (1)

## 2.2 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

Toda empresa organizada es aquella que logra su propósito gracias a la supremacía que ha logrado la planeación a todas las demás funciones de su administración, gracias también a que se ha fomentado la generalización de la planeación y que su eficiencia no sólo se ha medido en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción y de compromiso que ha

producido entre la gente. Todos estos elementos forman parte esencial de la naturaleza y propósitos de la planeación.

## 2.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Existen varios tipos de planes que deberemos establecer y definir para que contribuyan al logro de un mismo propósito.

### 2.3.1 MISIÓN.

La misión es lo que hace ser a una empresa y por lo tanto lo que justifica su existencia.

La empresa debe ser algo más que una estructura técnica y administrativa.

La misión identifica la función que cumple la empresa en la sociedad y además su carácter y filosofías básicas

La misión de una empresa permite conocer los valores que contribuyen a lograr y mantener la unidad e integridad de la organización. Así mismo le permite dirigir la administración interna, limitar su esfera de actividades y ser socialmente útil.

“Definir la misión de una empresa equivale a contestar la pregunta ¿en qué negocio estamos?” , o bien hacerse la pregunta “¿En qué negocio deberíamos estar ?” (2)

### 2.3.2 OBJETIVOS.

Los objetivos son los fines hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales para poder alcanzar la misión de la empresa.

“Los objetivos son reglas de decisión que permiten a la dirección guiar y medir la realización de la empresa hacia los designios descritos.” (3)

Los objetivos deben ser verificables y para ello deben ser medibles, es decir, cuantificables. Siempre deberán estar acorde con la misión y con la capacidad gerencial.

Es de suma importancia que los objetivos sean alcanzables. Tener metas produce un mejor desempeño que el no tenerlas siempre y cuando éstas sean claras y específicas.

Los objetivos determinados en forma participativa, permiten a los empleados sentirse parte de la empresa; saben lo que se espera de ellos y crean un sentimiento de compromiso ante los objetivos planteados por ellos mismos. Además con ello se mejora la comunicación y la confianza entre superiores y subordinados.

“ La empresa tiene tanto objetivos “económicos” dirigidos a optimizar la eficiencia del proceso de conversión de recursos totales, como objetivos “sociales” resultado de la interacciones entre los objetivos individuales de los participantes de la empresa .” (4)

### **2.3.3 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.**

El término “estrategia” se refiere a la determinación del propósito básico a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción ; así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

Estrategia “es un plan unitario general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una empresa con los retos del medio ambiente y tiene por objetivo garantizar que los objetivos básicos de

la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización .” (5)

Una manera de definir lo que es una estrategia es diciendo que es el estudio del estado actual para poder determinar un estado futuro.

Las estrategias y políticas están estrechamente relacionadas. Una vez estudiados los fines, ahora nos concentramos en los medios para alcanzarlos, haciendo también un análisis de la situación. Es por esto que tanto las estrategias como las políticas son la estructura para los planes, y su principal función es unificar y dar dirección a los mismos.

La estrategia implica el compromiso de recursos en una dirección determinada. Las políticas orientan expresa o implícitamente el pensamiento de las personas al momento de tomar decisiones semejantes en situaciones parecidas. Por ello deberán ser consistentes en largos periodos de tiempo y siempre flexibles para poder ajustarse a cambios inesperados. Las políticas deben ser un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites.

Las tácticas son planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias.

El Principio de la Estrategia y Política plantea que: “ Mientras más claramente se comprendan e implanten en la práctica las estrategias y las políticas, más consistente y eficaz será la estructura para los planes de la empresa .” (6)

### **2.3.4 PROCEDIMIENTOS Y REGLAS.**

“ Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras .” (7)

“ Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción .” (8)

Las reglas guían la acción sin especificar el tiempo, puede formar o no parte de un procedimiento y no permiten discreción en su aplicación.

Es necesario asegurarse de que todas las personas distinguen perfectamente las reglas, procedimientos y políticas para evitar confusión acerca de cuando las personas pueden usar su propio criterio.

### **2.3.5 PROGRAMAS.**

Estos por lo general se apoyan en los presupuestos. Requieren un grado extraordinario de coordinación , sincronización y control.

“ El programa es un plan que especifica los periodos en que terminarán determinadas actividades .” (9)

La Gráfica de Gantt y La Ruta Crítica (CPM) , así como la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT) son métodos de programación comúnmente utilizados para analizar un sistema a partir de las actividades y pasos que deben efectuarse en determinado orden de modo que los trabajos se finalicen cuando se prometen.

### **2.3.6 PRONÓSTICOS.**

El pronóstico es la “señal por donde se conjetura o adivina una cosa futura.” (10)

Los pronósticos requieren de mucha objetividad en su elaboración. Suponer automáticamente que lo que sucedió en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro es un arma de dos filos.

El método de pronóstico dependerá de la finalidad para la cual se utilice el pronóstico, el horizonte de tiempo que se va a pronosticar y la base de datos con la que se dispone.

### **2.3.7 PRESUPUESTOS.**

“Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.” (11)

Los presupuestos se pueden expresar en términos financieros, en horas hombre, unidades de producto, horas máquina o cualquier término numérico mensurable. Varían considerablemente en exactitud, detalle y propósito.

Una de las principales ventajas de la presupuestación es que obliga a planear.

## **2.4 PASOS EN LA PLANEACIÓN**

En cualquier tipo de planeación se siguen esencialmente los mismos pasos. Algunos se realizan con más facilidad que otros, dependiendo quizás de la importancia del programa pero siempre se deberá estudiar la factibilidad de los cursos de acción de cada etapa y tener clara la idea de las premisas sobre las que se fundamentan nuestros planes.

Los pasos son:

1° Detección de Oportunidades.

Este constituye el punto de partida de la planeación. Saber qué problema se desea resolver y examinar claramente las posibles oportunidades futuras, nos proporciona el conocimiento de dónde nos encontramos de acuerdo con el mercado, la competencia y lo que desean los clientes, tomando en consideración nuestras fuerzas y debilidades para así saber lo que podemos ganar.

2° Establecimiento de Objetivos.

Establecer los puntos finales de lo que se quiere lograr, nos lleva a determinar qué se debe hacer y cuándo y fijar la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas para toda la empresa y para cada unidad de trabajo subordinada para el corto y largo plazo.

3° Desarrollo de Premisas.

Estas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de llevarse a cabo. Es evidente que no han de hacerse suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro que pudiera afectar al plan pues eso no sería realista ni rentable.

Por lo tanto se considerarán los puntos que pudieran ser críticos o estratégicos para el plan.

El principio básico de las premisas de planeación establece que "cuánto las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa." (12)

4° Determinación de Cursos Alternativos de Acción.

Siempre existe otra manera de hacer las cosas. Muchas veces una que no es obvia resulta ser la mejor.

Sin embargo, lo más difícil no resulta ser encontrar alternativas, sino precisamente el descubrir y analizar las más provechosas.

#### 5° Evaluación de los Cursos Alternativos de Acción.

Los cursos de acción se deberán evaluar frente a las premisas y objetivos previamente fijados.

Debido a que incrementar al máximo las utilidades inmediatas no es el único objetivo de la empresa, que la situación del efectivo y la disponibilidad de capital son preocupantes y que existen varios factores intangibles; la evaluación puede resultar sumamente difícil aún cuando parecía un asunto relativamente sencillo.

#### 6° Selección de un Curso de Acción.

Este es el momento de tomar la decisión de cuál plan es el que se va a adoptar. Ocasionalmente resultará, que dos o más de ellos pueden resultar aconsejables.

#### 7° Formulación de Planes Derivados.

El hecho de tomar la decisión no significa que hemos llegado al final, ni que la planeación está completa. Los planes derivados respaldarán al plan básico.

#### 8° Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto.

Para darle significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, es necesario convertirlos en presupuestos.

Bien preparados los presupuestos son un medio para fijar estándares contra los que se puede medir el desempeño de la planeación.

Independientemente del intervalo del tiempo la lógica esencial de la planeación se aplica en la misma forma. En algunos casos, es suficiente planear con una semana de anticipación, en otros la planeación requiere varios años. Pero en todos los casos se requiere de premisas claras . Sin ellas es sumamente difícil alcanzar las metas.

El Principio de Compromiso dice: “ La planeación lógica abarca un periodo futuro necesario para cumplir a través de una serie de acciones, los compromisos asumidos como parte de las decisiones tomadas hoy .” (13)

Toda decisión conlleva un compromiso.

Se debe pues ajustar, las consideraciones a largo plazo a las decisiones actuales y tener muy en cuenta que las decisiones se encuentran en el núcleo de la planeación.

Cualquier plan no existe como tal hasta que se haya tomado una decisión.

## 2.5 NIVELES DE PLANEACIÓN.

En la empresas modernas los administradores de más alto nivel se dedican más a la planeación y a la organización que los de niveles inferiores.

La planeación se puede clasificar en:

Operacional.  
Táctica.  
Estratégica.  
Normativa.

La Planeación Operacional selecciona los medios para perseguir aquellas metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o bien aquellas que son aceptadas por convenio.

Este tipo de planeación tiende a ser de corto plazo y a enfocarse sobre los pequeños subsistemas de la organización tratándolos de forma independiente.

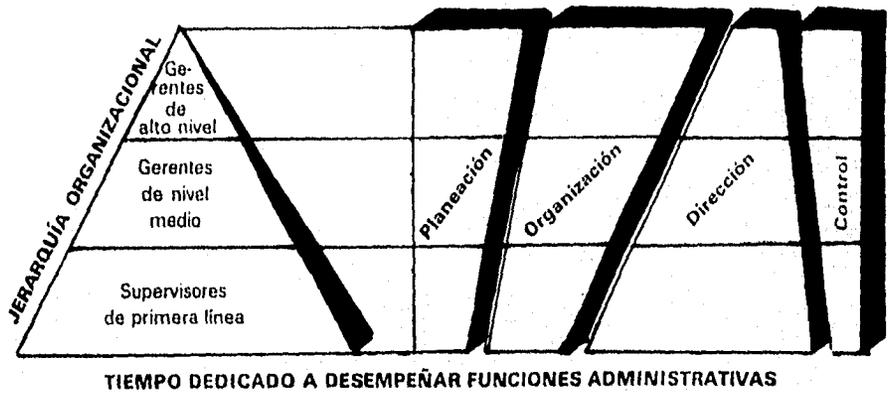
La Planeación Táctica selecciona los medios y metas para perseguir objetivos dados impuestos, o aceptados por convenio en un mediano plazo. Se enfoca principalmente sobre las interacciones dentro de la organización como un todo.

La Planeación Estratégica selecciona los medios, metas y objetivos para alcanzar los ideales, dados, aceptados por convenio o no formulados. Su visión abarca un periodo más amplio, es a largo plazo.

Este tipo de planeación engloba no sólo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente.

La Planeación Normativa es la que requiere una selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de Planeación cubre un periodo indefinido y tiene que ver con todas las

relaciones internas y externas, incluyendo aquellas sobre las cuales no tiene influencia, pero de las cuales sí se ve influenciada.



(14)

- (1) La Estrategia de la Empresa. H.Igor Ansoff, Editorial Prentice-Hall , 4a. edición , México 1992, Pág. 227
- (2) Fundamentos de Mercadotecnia. William J. Stanton y Charles Futrell, McGraw-Hill , 4a. edición en español , México 1989, Pág. 50
- (3) H.Igor Ansoff, Op cit Pág. 64
- (4) Ibidem Pág. 60
- (5) Administración. David R. Hampton , Mc Graw-Hill , 3ra. edición , México 1990, Pág. 183
- (6) Administración, Harold Koontz y Heinz Weihrich, Mc Graw-Hill 10a. edición , México 1994. Pág. 168
- (7) Ibidem Pág. 125
- (8) Ibidem Pág. 126
- (9) David R. Hampton , Op cit Pág. 709
- (10) Enciclopedia Espasa-Calpe S.A. Madrid 1979 Tomo 19 Pág. 377
- (11) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 128
- (12) Ibidem Pág. 132
- (13) Ibidem Pág. 135
- (14) Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op cit Pág. 6

## CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

La estrategia trata en una palabra con la *ventaja competitiva* y es ésta la que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios.

La identificación sistemática de las oportunidades y peligros, en relación con los de sus competidores , constituye la esencia de la Planeación Estratégica. Proporciona así, la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente y pueda así lograr su futuro deseado.

Por ello “la planeación estratégica es un aspecto fundamental del éxito de una compañía .” (1)

“El único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.” (2)

“La Planeación Estratégica de una empresa es el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de mercadotecnia a largo plazo .” (3)

Tomando en cuenta los cuatro puntos de vista considerados por George A. Steiner para definir lo que es la Planeación Estratégica podemos decir que:

La Planeación Estratégica es un proceso que identifica las posibles alternativas y consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, y que une y desarrolla estrategias, tácticas y operaciones para

asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

Pero más que una serie de procesos, estructuras o técnicas , la Planeación Estratégica es un proceso mental, es una actitud, una forma de vida. Por ello, los directivos y todo el personal de una organización deben creer fielmente en el proceso de la Planeación Estratégica sin perder o sustituir su intuición y criterio.

El valor fundamental de la Planeación Estratégica radica pienso, en que representa la herramienta para que las empresas puedan interrelacionar cada una de sus partes en un proceso continuo y ágil , que la lleve hacer de su operación un círculo virtuoso , para evitar así , hacer las mismas cosas que la competencia.

Gracias a la Planeación Estratégica podemos analizar la situación actual de la empresa y crear conciencia de donde estará ubicada en vista de sus potencialidades y debilidades.

Se podrá establecer objetivos más reales y exigentes, desarrollar una mejor comunicación, capacitar a los ejecutivos, y hacer conciencia del medio ambiente cambiante en el que se encuentra.

Podremos obtener un control más eficiente en vista de las metas de la empresa y eliminar personas ineficientes.

## 3.2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los elementos clave en los que el proceso de Planeación Estratégica se desarrolla son los siguientes:

### **“ 1º PERFIL DE LA EMPRESA.**

El perfil de la empresa está dado por el personal (en especial los gerentes de alto nivel), quienes determinan el propósito básico de la empresa, la orientación geográfica y avalan la situación competitiva de la empresa.

### **2º ORIENTACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.**

La orientación estará determinada por el clima organizacional, así como por los valores, preferencias y las actitudes que el personal de la empresa tenga hacia los riesgos que se presenten.

### **3º PROPÓSITO Y OBJETIVOS PRINCIPALES.**

Estos son los puntos finales a los que se dirigen las actividades y los cuales ya han sido explicados en el capítulo anterior.

### **4º AMBIENTE EXTERNO.**

Estudiar los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos en términos de las amenazas y oportunidades que representen para la empresa.

Así también se buscará avances tecnológicos, y productos y servicios en el mercado.

#### **5° AMBIENTE INTERNO.**

Examinar las fuerzas y debilidades en la producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos, servicios y en investigación y desarrollo.

La evaluación de otros factores internos como los recursos humanos y financieros, así como la estructura, el clima organizacional, el sistema de planeación y control y la imagen de la compañía son igual de importantes para el desarrollo de la Planeación Estratégica.

#### **6° DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.**

Una compañía puede especializarse o concentrarse, puede diversificarse o internacionalizarse. También puede decidirse por las coinversiones o puede ser que tenga que adoptar una estrategia de liquidación y quizá pueda resultar apropiada una estrategia de contracción.

Todas las alternativas estratégicas las desarrollará con base en el análisis de su ambiente externo e interno; y puede ser que sobre todo las grandes compañías opten por una combinación de estas estrategias.

## **7º EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.**

La evaluación y selección previas a cualquier elección deben considerarse de acuerdo con los riesgos que existen al tomar una decisión particular.

También es indispensable tomar en cuenta , la habilidad para escoger el momento para introducir cierto producto en el mercado, la reacción de los competidores y otros factores críticos que pueden hacer pasar por alto grandes oportunidades y no tomar en cuenta situaciones o factores altamente riesgosos para la empresa.

## **8º PLANEACIÓN A CORTO Y MEDIANO PLAZOS, IMPLANTACIÓN Y CONTROL.**

Se deben considerar cada uno de estos factores durante todas las fases del proceso de Planeación Estratégica y aplicar controles pues como en cualquier proceso es indispensable la retroalimentación.

## **9º COHERENCIA Y CONTINGENCIA.**

Finalmente el administrador, debe lograr que la administración se aprenda y la estrategia se ponga en práctica en un proceso continuo. Para ello debe comprobarse su coherencia y desarrollar estrategias de contingencia.” (4)

Como mencioné anteriormente, estos son los puntos clave que deben estar presente en todo proceso de Planeación Estratégica pero hay que recordar que no existe ningún patrón que pueda adecuarse o establecerse a cualquier empresa. La estrategia es algo que no puede poner alguien externo a la empresa. Cualquier estrategia se basa en:

	MI EMPRESA		A DONDE QUIERO
CONOCER	MI PRODUCTO	DETERMINAR	LLEGAR
	EL MERCADO		A DONDE PUEDO
	LA COMPETENCIA		LLEGAR

### 3.3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En este capítulo presentaré cuatro modelos de Planeación Estratégica expuestos por diferentes autores:

#### 3.3.1 La Matriz de Portafolio del Boston Consulting Group.

Durante los años 70 el Boston Consulting Group ( BCG ) desarrolló una metodología sistemática de estrategia. Mostrando los vínculos que existen entre la tasa de desarrollo del negocio y la relativa posición competitiva que tuviera la empresa es decir, su participación en el mercado.

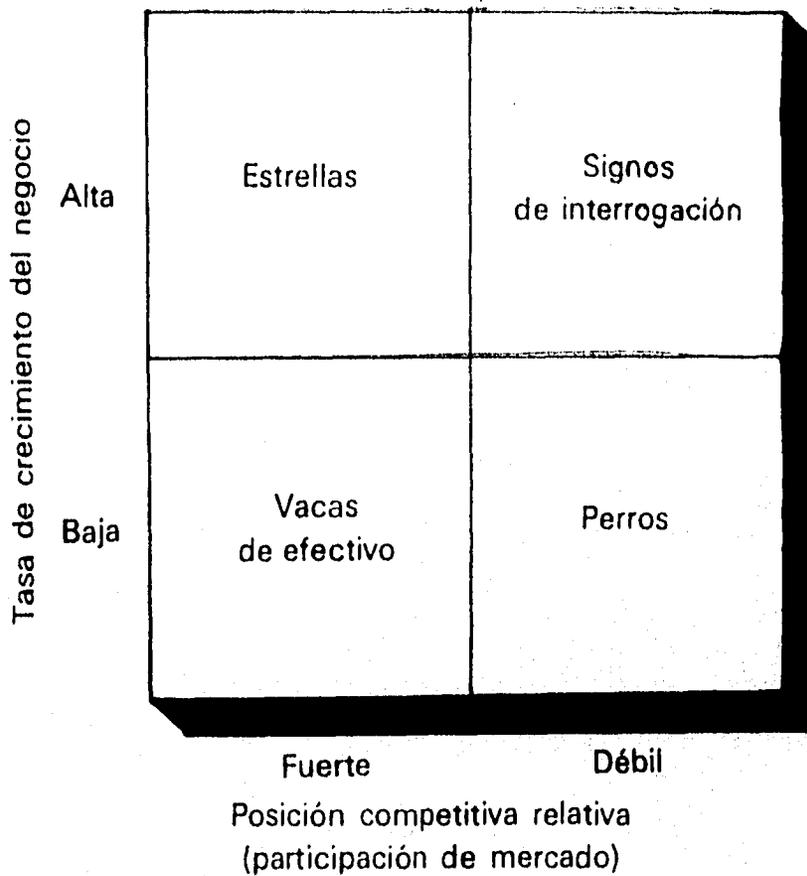
En la figura siguiente se presenta una versión simplificada de dicha matriz.

En el cuadrante marcado como “signo de interrogación” se ubicarían los negocios con una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento y que por consiguiente, requerirían una inyección de efectivo para que pudieran pasar a formar parte de los negocios ubicados en el siguiente cuadrante de “estrellas”. En éste estarían los negocios de gran crecimiento y fuertemente competitivos, con oportunidades de crecimiento y utilidades.

El cuadrante de "vacas de efectivo" guarda a los negocios que por lo general están bien establecidos con una posición competitiva fuerte pero que tienen una tasa de crecimiento baja.

Los negocios ubicados en el cuadrante como "perros", son aquellos que tienen una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Por lo tanto, estos negocios no son rentables y generalmente deben liquidarse.

Dicho modelo funcionó en los años 70 ya que la competencia era casi nula y bastaba con producir para que los productos se vendieran. Sin embargo a finales de los 70 y sobre todo a principios de los 80 existe mayor competencia y ya no basta con producir; concluyendo así, que la participación en el mercado no es parámetro para medir la posición competitiva de una empresa.



**MATRIZ DE PORTAFOLIO DE NEGOCIOS**

(5)

### 3.3.2. Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.

El profesor Michael E. Porter propuso en este modelo tres estrategias genéricas.

#### 1.- Estrategia Global del Liderazgo en Costos:

El objetivo de este enfoque es que la compañía logre una estructura de costos más bajos que las de sus competidores. Las compañías logran esto generando un producto estandarizado a un costo bajo pudiéndolo vender a un costo menor que los de la competencia.

#### 2.- Estrategia de Diferenciación:

Su objetivo es poder vender a un precio mayor que el promedio, algo que los consumidores consideren como único, en calidad, diseño, marca u otra característica especial.

#### 3.- Estrategia de Enfoque:

Se trata de un método selectivo de fijar públicos meta.

Esto se puede hacer mediante una estrategia de bajo costo, de diferenciación o ambas, pero siempre concentrándose en un segmento específico del mercado.

A mi modo de ver, no se puede hablar de una estrategia genérica.

Lo propuesto por Michael E. Porter es únicamente una herramienta para analizar las fuerzas y debilidades que afectan:

1. Al Sector Industrial.
2. Los Niveles Competitivos.
3. Los Productos Sustitutos.
4. Los Proveedores.
5. Los Clientes.

### 3.3.3. La Matriz TOWS.

Este modelo tiene un amplio alcance y es el de más reciente introducción para el análisis situacional.

Su nombre significa sus siglas en inglés, donde la "T" (threats) se refiere a las amenazas, la "O" (opportunities) a las oportunidades, la "W" (weaknesses) a las debilidades y la "S" (strengths) a las fortalezas.

Esta estructura conceptual facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y las fortalezas y debilidades en el ambiente interno.

<b>Factores externos</b>	<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas internas (S)</b> Por ejemplo: las fortalezas en administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (W)</b> Por ejemplo: debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de "fortalezas"
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considérense también los riesgos.) Por ejemplo: condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología		<b>Estrategia SO: Maxi-Maxi</b> Probablemente la estrategia más exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia WO: Mini-Maxi</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (T)</b> Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen más arriba en el cuadro de "oportunidades"		<b>Estrategia ST:</b> Maxi-Mini Por ejemplo, uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas	<b>Estrategia WT:</b> Mini-Mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o coinversión

### MATRIZ TOWS PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

(6)

a) ESTRATEGIA W.T. ( Debilidades - Amenazas )

Si se trata de disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas, es necesario realizar una coinversión o una contracción o incluso puede ser que sea necesario liquidar la empresa.

b) ESTRATEGIA W.O. ( Debilidades - Oportunidades )

Si se intenta disminuir debilidades y maximizar las oportunidades es necesario desarrollar algunas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior tecnología o personal con las habilidades requeridas.

c) ESTRATEGIA S.T. ( Fortalezas - Amenazas )

Si el objetivo es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas de ambiente, es necesario que la empresa aproveche sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para poder hacer frente a una amenaza que puede ser, la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

d) ESTRATEGIA S.O. ( Fortalezas - Oportunidades )

Esta es obviamente la situación más deseable. El propósito de las empresas es desplazarse hasta esta posición, en donde una empresa intenta maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Y para ello es necesario superar sus debilidades y sortear sus posibles amenazas.

La Matriz TOWS se relaciona con el análisis de un momento en particular. Por lo tanto se recomienda no perder de vista que los ambientes tanto internos como externos, siempre cambian y que es muy difícil hacer una relación entre la intensidad del cambio con la dimensión del tiempo.

#### 3.3.4. Concepto de Estrategia Corporativa de Kenneth Andrews.

“La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.” (7)

Este es el concepto que Kenneth R. Andrews establece de la estrategia corporativa que tiene dos aspectos: la formulación y la implementación.

Para vislumbrar el concepto de estrategia corporativa en sus dos aspectos Andrews expone el siguiente diagrama:

**FORMULACIÓN  
(DECIR QUE HAY  
QUE HACER)**

1.- Identificación de las oportunidades y riesgos.

2.- Determinación de los **RECURSOS** materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa.

3.- Valores personales y aspiraciones de los ejecutivos seniores

4.- Reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad

**ESTRATEGIA  
CORPORATIVA**

Esquema de los objetivos y políticas que definen la empresa y sus negocios.

**IMPLEMENTACIÓN  
(OBTENCIÓN DE  
RESULTADOS)**

1.- Organización de la estructura y sus relaciones.

**DIVISIÓN DE  
TRABAJO  
COORDINACIÓN  
DE LAS RESPONSABILIDADES  
DIVIDIDAS  
SISTEMAS DE**

2.-Procesos organizativos y comportamiento.

**STANDARES  
Y MEDIDAS  
SISTEMA DE  
MOTIVACIÓN  
E INCENTIVOS.  
SISTEMAS  
DE CONTROL  
SELECCIÓN Y  
DESARROLLO  
DE LOS  
EJECUTIVOS.**

3.-Alta dirección.  
**ESTRATEGIA  
ORGANIZACIÓN  
PERSONAL.**

(8)

Los cuatro componentes de la Estrategia son:

- “ 1.- Oportunidad de mercado.
- 2.- Recursos y componentes corporativos.
- 3.- Valores y aspiraciones personales.
- 4.- Reconocimiento de las obligaciones debida a los accionistas y a otros sectores de la sociedad.” (9)

Al tomar en cuenta los componentes y limitaciones de la estrategia, encontramos varias de la razones por las cuales muchas veces no se planea y mucho menos se lleva a cabo una planeación estratégica en las empresas.

El hecho que la estrategia implica planificación y pensar que planificar de ante mano no es factible, representa una limitación de la estrategia para muchos. Pues bien, como lo explica Andrews esto no es una limitación real, pues “la estrategia no necesita un conocimiento futuro ni requiere más tiempo del que disponemos.” (10)

Para muchos otros la limitación de la estrategia está en que al dedicarse tanto tiempo a la planificación puede desaprovecharse alguna oportunidad. A lo anterior Andrews responde que “la determinación de la estrategia no debe ser tan rígida que no deje espacio para considerar una oportunidad .” (11)

“Lo que se necesita es un concepto de equilibrio dinámico entre las consideraciones en las que se basa la estrategia, un concepto de estrategia que evoluciona progresivamente hacia un mejoramiento de la relación entre los recursos de la empresa y las oportunidades de su entorno .” (12)

Lo que si puede significar una limitación para su utilidad es la destreza necesaria para utilizar una idea.

Y que decir de los conflictos entre los fines corporativos y departamentales, y entre los fines organizativos y los personales. Es un hecho que no se podrá determinar una buena estrategia hasta que las diferentes opiniones sobre el modo de desarrollo de la empresa, hayan sido expuestas y ajustadas.

Debemos sin embargo tener presente que " la definición más articulada , específica y persuasiva, expuesta por el presidente de la compañía, ratificada por el Consejo de Dirección y rápidamente imitada por los competidores, no tendrá nunca el mismo significado o estímulo para todos los componentes de la misma empresa." (13)

No existen indicadores infalibles para saber si una estrategia es mejor que otra antes de haberla experimentado.

Andrews propone las siguientes preguntas para evaluar las estrategias y después con la práctica, hacerlo de manera intuitiva.

" 1. ¿Se puede identificar la estrategia y se ha expuesto claramente ya sea con palabras o en la práctica ?

2. ¿Busca la estrategia explotar exhaustivamente cada oportunidad en el entorno doméstico e internacional ?

3. ¿La estrategia es coherente con la competencia y los recursos corporativos presentes y previstos?

4. ¿Son internamente consistentes las principales decisiones de la estrategia y el programa de las políticas básicas que la componen ?

5. El nivel de riesgo escogido, ¿es factible en términos económicos y personales ?

6. ¿Se acomoda la estrategia a los valores personales y aspiraciones de los directivos clave ?

7. ¿Es adecuada la estrategia al nivel deseado de contribución a la sociedad ?

8. ¿Constituye la estrategia un estímulo claro al esfuerzo y compromiso de la organización ?

9. ¿Existen indicaciones rápidas de la respuesta de los mercados y segmentos del mismo a la estrategia ?” (14)

#### 3.4 EL ADMINISTRADOR EN PROCESO DE CAMBIO

Para que la Planeación Estratégica sea eficaz no basta con asignar los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe incluir el diseño de una estructura organizacional apropiada, un eficiente sistema de información para la administración y un sistema de recompensas que apoye la estrategia.

El hecho de que los administradores no estén preparados para la planeación estratégica o que la información para preparar los planes sea insuficiente; o bien que las metas de la organización no estén bien definidas y que el vínculo entre la planeación estratégica y el control sea insuficiente; son algunas de las razones por las que la planeación estratégica puede fracasar.

La crisis educativa y de credibilidad en la que estamos sumergidos exige que el administrador abandone la suposición de que sólo hay una forma de hacer cada cosa.

Demanda de él no solamente, desarrollar incentivos, contribuir a una mayor participación en sus organizaciones y recompensar adecuadamente por su desempeño.

Los administradores deben "aprender y adaptarse al menos con la misma eficiencia que los sistemas que diseñan, administran y planifican." (15)

Es hoy por hoy deber de todos los administradores, tratar con suficiente conciencia los tres propósitos esenciales de toda empresa ya mencionados anteriormente:

Se trata de la Humanización, la Ambientalización y del Autocontrol.

La Humanización de las organizaciones tiene que ver con incrementar la compatibilidad entre los objetivos organizacionales e individuales.

La Humanización consiste en encontrar la manera de satisfacer con mayor eficiencia los propósitos de los componentes de un sistema y satisfacer al mismo tiempo las necesidades del mismo sistema.

"Las condiciones del medio ambiente afectan y son afectadas por el comportamiento de los sistemas que contiene." (16)

La Ambientalización radica en encontrar la forma de satisfacer los propósitos de los sistemas ambientales haciendo que se cumplan también los propósitos del propio sistema, es decir, que los sistemas consideren la forma de mejorar el ambiente y a sí mismos a la vez.

El Autocontrol se refiere a diseñar y administrar los sistemas para que pueda enfrentarse en forma efectiva los problemas del complejo y dinámico medio ambiente que nos rodea.

La conciencia de estos tres propósitos en conjunto hace que abandonemos la actitud egoísta de obtener únicamente lo que a nosotros nos beneficia, sin tomar en cuenta a los demás, a la empresa, a la sociedad, y al medio ambiente que nos rodea y lograr así comprender la esencia por la que están hechos cada uno de los sistemas de los que formamos parte.

- (1) Fundamentos de Mercadotecnia. William J. Stanton y Charles Futrell, McGraw-Hill , 4a. edición en español , México 1989, Pág. 61
- (2) La Mente del Estratega. Kenichi Ohmae, McGraw-Hill, Pág. 37
- (3) William J. Stanton y Charles Futrell, Op cit Pág. 49
- (4) Administración. Harold Koontz y Heins Weihrich, Mc Graw-Hill , 10a. edición , México 1994, Pág. 170
- (5) Ibidem Pág. 177
- (6) Ibidem Pág. 175
- (7) El Concepto de Estrategia de la Empresa. Kenneth R. Andrews, Ediciones Universidad de Navarra S.A , Pamplona-España 1977, Pág. 59
- (8) Ibidem Pág. 72
- (9) Ibidem Pág. 69
- (10) Ibidem Pág. 75
- (11) Ibidem Pág. 76
- (12) Idem
- (13) Ibidem Pág. 77
- (14) Ibidem Pág. 80
- (15) Rediseñando el Futuro. Russell L. Ackoff, Editorial Limusa , Pág. 42

(16) Ibidem Pág. 87

## CAPÍTULO IV LA IMPORTANCIA DE UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Existen una serie de elementos sin los cuales es muy difícil que logremos formar un Pensamiento Estratégico.

Si los conocemos y los llevamos a la práctica en forma constante, llegarán a convertirse en hábitos, que aumentarán considerablemente las probabilidades de que alcancemos nuestro futuro deseado.

Es un error fatal pensar que por no ser una empresa grande no se necesita la planeación estratégica, y que tampoco es necesario desarrollar un diferencial competitivo.

Todo ello implica objetividad, profundidad y cuestionamiento agresivo. Y esto es justamente PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

Es necesario recordar que el sistema de valores de cada persona es la base de todos los elementos que forman a la planeación.

Así pues, la relación entre los valores y los elementos clave para forjar un Pensamiento Estratégico se ampliará en este capítulo.

### 4.1 VISION ESTRATÉGICA: Comprensión del medio ambiente, análisis y toma de decisiones.

La mayoría de los directivos entienden que el éxito de su negocio dependerá en gran parte, de la forma y habilidad con que sepa adaptarse a su medio ambiente cambiante.

Sin embargo, muchos parecen estar muy lejos aún de crear una VISION ESTRATÉGICA. Están muy lejos de ese "ver más allá", de captar los grandes cambios que pueden surgir y de anticiparse a lo que puede ocurrir evitando así afrontar situaciones completamente nuevas y distintas de las que hubiera podido esperar o desear.

La comprensión del medio ambiente, como lo explica Kenichi Ohmae debe incluir examinar cinco tendencias económicas clave que tienen gran impacto en las estrategias de negocios.

Estas son:

- " - Persistencia de crecimiento lento.
- Maduración del mercado y estancamiento estratégico.
- Desigual distribución de los recursos.
- Crecientes complejidades internacionales.
- Inflación Irreversible ." (1)

Es indispensable comprender los antecedentes de cada uno de estos cinco factores, sus implicaciones y la forma en concebir estrategias corporativas una vez que se han tomado en cuenta sus implicaciones.

Al no permitir margen de error a las decisiones gerenciales y reducir la potencialidades de contrarrestar los errores de juicio , la persistencia de un crecimiento lento, amplía las severas consecuencias de los errores estratégicos.

Cuando el mercado ha llegado a su madurez, estimular una demanda adicional puede resultar sumamente difícil y costosa.

Para compañías que gozan de una amplia participación en el mercado, invertir en diversificación, abrirse a mercados extranjeros, aumentar la publicidad, reducir precios y concentrarse en áreas geográficas específicas pueden ser algunas opciones recomendables.

Mas la clave está en no verse prisionero del sentido común, la creatividad, y la iniciativa a nuevas reglas.

“ El enfrentarse al sentido común no es, naturalmente un medio seguro para acabar con un estancamiento estratégico, ¡pero aferrarse demasiado tiempo a las ideas convencionales sí es una fórmula segura para fracasar !” (2)

Lograr la distribución equitativa de los recursos, es algo sumamente caro y difícil de lograr por razones obvias. Según la teoría utilitaria del siglo XX , la mano de obra , la tierra y el capital conformaban los recursos económicos. Posteriormente se agregó la iniciativa empresarial y hoy ya se toma en cuenta la tecnología cuya distribución es terriblemente desigual a escala mundial.

Conocer las complejidades internacionales y los efectos de la inflación puede centrar el pensamiento del estratega en la realidad y proporcionar una perspectiva global a su tarea de planeación. De ahí su importancia.

La toma de decisiones es considerada otro factor clave en el pensamiento estratégico pues siempre implica juicios sobre elementos desconocidos, que no son analizados profundamente por falta de tiempo.

Según Kenichi Ohmae “existe un patrón secuencial discernible en la toma de decisiones gerenciales con visión, con lo cual se puede lograr el éxito de manera consistente .” (3)

Dicho proceso incluye las siguientes cinco condiciones:

“ 1.- Definir el Dominio del Negocio.

2.- Las fuerzas en pugna en el ámbito del negocio, deben extrapolarse hacia el futuro con base a causa y efecto, y debe establecerse una hipótesis lógica del escenario con mayores probabilidades de aparecer.

3.- Seleccionar y elegir las estrategias y posteriormente desplegar con audacia y temeridad el personal, la tecnología y el dinero.

Concentrar los recursos que respalden una menor cantidad de opciones, hace que la compañía adquiera una ventaja mayor sobre sus competidores en esos negocios y que mejoren sus probabilidades de éxito.

4.- La estrategia de la compañía deberá desarrollarse de acuerdo con el ritmo en que vaya disponiendo de recursos, en vez de tratar de hacer demasiadas cosas lo más pronto posible. Nunca deberá extralimitarse.

5.- La dirección deberá apegarse a los supuestos básicos que respaldan la selección estratégica original en tanto sigan siendo válidos. Pero si las condiciones cambiantes así lo demandan, deberá estar preparada para modificar hasta el propio rumbo de la empresa .”  
(4)

“ No se puede considerar inteligente una decisión que no se reconoce como necesaria .” (5)

El punto crítico es la forma de definir el dominio del negocio. Muchas compañías creen que es algo dado.

La definición del dominio del negocio se basa en los fines no en los medios.

El punto crucial en el pensamiento estratégico es el análisis y se caracteriza por encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, de una forma flexible.

El éxito del auténtico estratega dependerá de saber “ combinar el método analítico con la elasticidad.” (6). Esto es a lo que Kenichi Ohmae llama PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

#### 4.2 LIDERAZGO: Creatividad, Iniciativa y Motivación.

Observando la actitud de las personas, a menudo me he preguntado si muchos de los que se sienten líderes realmente lo son de verdad, cuando por otro lado hay otros que sin darse cuenta actúan y logran los resultados y reconocimiento como si realmente lo fueran.

¿ A qué es debido este fenómeno ? . . . . Yo diría que los primeros no tienen ni idea de lo que significa ser un líder. En cuanto a los segundos probablemente son líderes naturales que aún a pesar de sus éxitos pudieran estar desaprovechados por no haberlo racionalizado adecuadamente.

Es evidente que se tiene que nacer con unas características especiales para ser un líder. No se puede hacer arroz con leche, si no se tiene arroz y leche como materia prima, pero cierto también es, que si no se saben mezclar adecuadamente los ingredientes, puede ser que obtengamos una especie de engrudo espantoso en vez de un succulento postre.

Al que nace para ser líder, nadie le podrá quitar jamás sus características naturales que lo llevarán tarde o temprano a la realización de sus objetivos. Sin embargo es muy probable que no llegue a ser un líder de excelencia por desconocer el lado práctico de sus virtudes.

Así pienso que los líderes sí se hacen pero solamente con los que tienen las características naturales desde que nacen.

Para mi modo de ver sólo hay una característica común indispensable para poder formar a un líder: que sea CREATIVO. Todo lo demás lo puede adquirir con el tiempo, el estudio y la práctica.

Walt Disney decía: " Si puedes soñarlo, puedes hacerlo ." (7)

Así que partiendo de esta premisa, diré que el líder es el hombre que piensa y actúa en el más amplio sentido de la palabra, que piensa en el futuro, en cómo mejorar las cosas, que piensa en alternativas, en cómo solucionar los problemas sean éstos de índole material o de relaciones humanas. O en otras sencillas palabras es el hombre causa en vez de efecto. Es el hombre que nunca busca excusas ni justificaciones sino razones por las que sí se pueden hacer las cosas.

" El dirigente efectivo no espera que las cosas pasen ; ayudan a que pasen las cosas. Toma la iniciativa ." (8)

Ahora es conveniente, analizar un poco cuales son las características del hombre común y corriente, que anda por este mundo desempeñando labores como padre de familia, albañil, plomero, ejecutivo, maestro, o director de empresa.

Jean Faber, un gran naturalista francés, encontró un ejemplo perfecto de este tipo de comportamiento , al hacer investigaciones sobre la oruga procesionaria.

Este curioso insecto vive en el bosque y se alimenta de hojas de pino. Camina sobre los árboles como parte de una larga columna , con los ojos semicerrados y la cola casi pegada a la cola del compañero que lo precede; parecen automóviles que van defensa con defensa.

¿Qué sucedería? , se preguntó Faber , ¿si colocara la primera procesionaria de tal modo que quedara unida a la última de la columna? .

Sin demasiados problemas logró que una serie de orugas caminaran en círculo sobre el borde de una maceta. Pues bien , caminaron y caminaron en círculo , durante siete días y siete noches.

Nada podía romper la cadena . . . a excepción del cansancio y la debilidad debida a la falta de alimento. Y conste que había suficiente alimento en medio de la maceta, a una distancia menor que la longitud de una de las procesionarias.

Un verdadero banquete si solamente una de ellas se hubiera animado a romper la cadena. Pero ninguna lo hizo.

Con demasiada frecuencia la gente se comporta como procesionaria. Nos encerramos tanto en la tradición , el hábito , la costumbre o como quiera llamársele, que dejamos de pensar. La tradición se convierte en sustituto del pensamiento constructivo, creador. Llegamos a ser inflexibles y miedosos.

Tememos salirnos del círculo de seguridad representado por el hablar, actuar y conducirnos en "forma correcta" , es decir , en la forma en que lo hacen todos los demás en el círculo.

Quizás sintamos ese temor porque en realidad no nos comprendemos a nosotros mismos, o quizás porque no entendemos los mecanismos que tenemos a nuestra disposición en nuestras mentes.

“ El derecho a cometer errores no es equivalente al derecho a ser incompetentes .” (9)

La mayoría de las personas que se dedican a estudiar a las gentes, tales como psicólogos , sociólogos , lingüistas , etc.; nos dicen que si realmente deseamos adquirir las características de un líder , deberíamos tratar primero de comprendernos mejor a nosotros mismos.

El Dr. Hung Russell , eminente psicólogo y asesor de empresas industriales , está plenamente de acuerdo con lo anterior , así como yo , al recordar a Sócrates cuando hace 24 siglos dijo “Conócete a ti mismo” .

Está prácticamente demostrado , que nuestra capacidad para comprender y motivar a los demás , depende directamente de la conciencia que tengamos de nuestras propias necesidades y motivaciones.

“ La piedra angular para poder construir un nuevo estilo de liderazgo parte del conocimiento de nosotros mismos .” (10)

Así que, si efectivamente tenemos el propósito de comprender y conocer a la gente con precisión y apego a la realidad, tendremos que conocernos antes a nosotros mismos, con el objeto de no engañarnos ni defraudarnos.

Los psicólogos y estudiosos de la conducta humana están también convencidos de que un mejoramiento en el concepto que tenemos de nuestra personalidad, puede lograr un insospechado efecto en lo que podemos hacer de nuestra vida.

Leo Buscaglia decía : “ Ser uno mismo es lo más sencillo, lo más práctico, lo más satisfactorio, así que tiene mucho sentido el hecho de que únicamente puedas ser para otros lo que eres para tí mismo.”

Es así como la principal meta que debemos perseguir consiste en decidir la clase de persona que queremos llegar a ser. Pero . . . ¿ cómo lograrlo ? ¿ cómo podemos construir una nueva imagen que nos refleje como un líder de excelencia que tiene fé en sus propias capacidades? .

La respuesta está creo yo, en que debemos abandonar la procesión de las demás orugas, comenzando a pensar por nosotros mismos, en el sentido de qué queremos ser y actuar como una persona que se interesa por los problemas de sus semejantes más de lo que nos interesamos ahora, una persona capaz de amar y comprender al prójimo y que quiere alcanzar grandes éxitos desarrollando al máximo sus capacidades.

El líder es alguien que no sólo se ama así mismo, sino que precisamente porque se ama así mismo, aprendió amar a los demás. Estamos alguno de nosotros ya en este nivel ? . . . Pues no nos confundamos, todavía no somos líderes.

Millones de padres, empresarios, trabajadores, maestros y alumnos fracasan sencillamente , pienso yo , porque no llegan a

comprender a la gente con la que conviven. Si lo pensamos bien, nos daremos cuenta de que por lo general, estamos tan ocupados en satisfacer nuestras propias necesidades que nos olvidamos por completo de las necesidades de las personas en las que deseamos influir.

Evitar ese fracaso consiste en comprender que el arte de ser líder es el de ayudar a los demás a descubrir que podrán lograr lo que quieren si siguen nuestros consejos y dirección. Así de simple, por eso no solamente el líder debe de amar al prójimo de corazón sino además debe de convertirse en un experto en gente.

John D. Rockefeller, gran empresario norteamericano declaró: “ Pagaría más por la capacidad para tratar a las personas, que por cualquier otra facultad que exista sobre la tierra” .

Si queremos convertirnos en algo mejor , debemos resolver el conflicto entre el YO SOY y el YO DEBERÍA SER , o por lo menos comprenderlo aceptando nuestras debilidades al lado de nuestras cualidades positivas, si queremos desarrollar nuestra comprensión y aceptación por los demás.

“ La primera característica de los líderes de éxito es la integridad personal.” (11)

Sin embargo, el mundo está lleno de personas que no han sido jamás verdaderamente capaces de aceptarse a sí mismas. Y por si fuera poco son, además incapaces de aceptar a los demás.

Leo Tolstoi anotaba que “ Todo el mundo piensa cambiar a la humanidad, pero nadie piensa cambiarse a sí mismo.”

Por difícil que parezca, es sin embargo posible aceptar a alguien tal como es, aún sin estar de acuerdo con sus actos o sus creencias. Quizás el auténtico arte del líder consista en la capacidad de amar a otra persona por lo que es y no por lo que hace. La persona no es lo que hace. A casi todos se nos dificulta hacer esta distinción. Pero es importante hacerla.

Yo estoy convencida de que el liderazgo está constituido por una interacción entre el líder y sus seguidores, de tal manera que cada uno descubre algo gracias al otro y así ambos pueden resolver sus problemas.

Cuando sacamos nuestra antena perceptiva para captar lo que la gente transmite, en cierto modo nos convertimos en ella. Intentamos comprender lo que sienten los demás. Tratamos de ver a través de sus ojos, de meternos en sus zapatos.

Nuestra proyección mental hacia el mundo de los demás recibe el nombre de Empatía. Y la utilización de la empatía representa uno de los más poderosos instrumentos persuasivos de que se disponen.

La gente sigue a un líder casi en una forma incondicional, no tanto porque crean ciegamente en sus ideas o propuestas hechas por éste, sino más bien porque sienten que son comprendidos por él.

Cuando una persona logra que otra le diga: "Cuando estoy contigo es cuando mejor me siento" la primera se convirtió en un líder y la segunda en su seguidor.

Como líderes que queremos ser ¿en qué forma podemos resolver el problema de la resistencia que tiene la gente a ser influenciada ?.

Pues bien, si hemos aceptado como uno de nuestros valores que nuestro trabajo como líder consiste en ayudar a los demás y que no debemos tratarlos de manera diferente de como nos gustaría que nos trataran a nosotros, nuestra actitud y conducta sinceras hablarán por sí solas.

Comunicar nuestra actitud sincera es en verdad cosa bien sencilla, si todo lo que hacemos o decimos, con palabras o sin ellas, tiende a comprender los problemas de los demás, ayudándoles a resolverlos y a quedar bien con la solución.

“ Dar un buen ejemplo es realmente el modo más efectivo de comunicación .” (12)

Si efectivamente somos sinceros, nuestra actitud será evidente. Pero si no somos sinceros, lo más probable es que nuestro seguidor se dé cuenta.

A nadie le gusta ser influenciado todos quieren tomar las decisiones que consideren más sensatas.

La labor del líder consiste en tener honestamente en cuenta a su seguidor al considerar su idea , propuesta o servicio.

Pese al descubrimiento de nuevas y prometedoras técnicas en el conocimiento del hombre, de por qué se comporta así y por qué se deja influenciar, el arte y la ciencia aplicada por los líderes se sigue conceptualizando como una especie de habilidad mística.

Muchos seguirán pensando que un buen líder nace, no se hace. O tiene el talento, o no lo tiene. Pero yo creo que son estas semiverdades las que precisamente han dificultado el progreso del liderazgo.

Que duda cabe, por supuesto, que se requiere una cierta habilidad natural para ser un líder. Pero se necesita más que eso . . . mucho más que eso, para ser un buen líder.

Es evidente que cualquier líder desarrolla su propia estrategia para motivar a la gente y ganarla como sus seguidores. Pero la mayoría de los líderes hacen todo esto sin saber cómo. Han aprendido a motivar empíricamente.

Su proceso de aprendizaje se ha efectuado como el aprender a nadar. Lo que en la práctica no funciona, lo desechan, lo que tiene éxito lo siguen haciendo. Los porqués y los cómo no les preocupan.

Este método empírico de aprendizaje ha producido muchos líderes, pero también muchos líderes mediocres y una multitud de fracasados. Se impone por lo tanto que el análisis genuino y la planeación estratégica estén siempre presentes en nuestra vida profesional y personal.

El famoso poeta y pensador Heinrich Heine comentó una vez : “ La experiencia es una buena escuela pero la colegiatura es excesivamente cara.”

En nuestros días hay mejores métodos para convertirse en un buen líder pero se requiere de una práctica constante y perfecta, adoptando una diferente filosofía de vida que se podría resumir en lo que alguna vez Abraham Lincoln dijo: “ Si quieres ganar a un hombre para tu causa, convéncelo primero de que eres su amigo sincero .”

- (1) La Mente del Estratega. Kenichi Ohmae, McGraw-Hill, Pág.175
- (2) Ibidem Pág. 181
- (3) Ibidem Pág. 256
- (4) Ibidem Pág. 257
- (5) El Concepto de Estrategia de la Empresa. Kenneth R. Andrews, Ediciones Universidad de Navarra S.A. , Pamplona-España 1977, Pág. 78
- (6) Kenichi Ohmae, Op cit Pág. 35
- (7) Liderazgo de Excelencia. Miguel Angel Cornejo, Editorial Grad, S.A. de C.V. México, 1990. Pág.14
- (8) Un Líder No Nace, Se Hace. Ted W.Engstrom, Editorial Betania, Pág. 14
- (9) El Momento de la Verdad. Jan Carlzon, Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1990, Pág. 102
- (10) Miguel Angel Cornejo, Op cit Pág. 26
- (11) Ted W.Engstrom, Op cit Pág. 135
- (12) Jan Carlzon, Op cit Pág. 113

## CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

La micro y pequeña empresa representa en nuestro país aproximadamente un 93%, según datos recientes de Nacional Financiera.

Debido a su importancia decidí aplicar el tema de esta tesis de la siguiente manera:

Primeramente se dan una serie de pautas que cualquier empresa puede utilizar para implementar un sistema de planeación estratégica que se adecuó plenamente a sus características.

En segundo lugar presento el caso de una empresa dedicada a la Investigación de Mercados y cuyo nombre y otro datos debo omitir por tratarse de información confidencial.

Los objetivos que persigue este capítulo son:

1.- Contar con un claro ejemplo de la forma en que una empresa de servicios se ve afectada por el entorno actual de nuestro país y como es que con base a él formula sus planes , objetivos y ventaja competitiva y la manera en que lleva a la práctica su misión y filosofía básica .

2.- Concientizar a las personas dirigentes de la micro empresa y generalmente familiar , que la mejor forma de hacer que una empresa funcione es conocerla.

En la medida en que se conozcan todos las ventajas y riesgos que lo rodean, será más capaz de aprovecharlos y de hacerles frente de la mejor manera posible.

Para ello lo mejor que tiene a su disposición es poner en práctica la planeación estratégica que además de todos los beneficios que conlleva resulta mucho más simple de aplicar por el mismo tamaño de la empresa.

## 5.1 PAUTAS A SEGUIR ANTES DE CUALQUIER OTRA COSA.

Todo negocio por pequeño que sea y simple que parezca debe tratarse como verdadera empresa , que además de generar cierto rendimiento sobre lo invertido cumple con una función social.

En el momento en que le damos la importancia que merece nuestra empresa , estamos en posibilidades de hacer más por ella , por su crecimiento y permanencia en el mercado.

### 1.- Autoanálisis.

Este es uno de los puntos más difíciles , pues lleva al director y dueño generalmente de la empresa por actitudes , hábitos y creencias arraigados que será necesario cambiar o incluso erradicar.

Preguntarse cuáles son los factores limitativos que nos hacen convencernos de que nada podemos hacer al respecto, nos permite empezar a interpretar las fallas que pensábamos eran parte del negocio.

Es tomar conciencia de una necesidad o problema que se debe resolver y con ello comenzar a estar más dispuestos al cambio.

## 2.- Conocimiento y comprensión de la Planeación Estratégica.

No se puede querer algo que no conocemos.

Es por ello que una vez que se está consciente del problema y se está dispuesto a resolverlo hay que informarnos de las alternativas que tenemos para ello.

La Planeación Estratégica, es una manera de empezar y de la deberemos conocer y comprender todo su proceso, beneficios, y costos.

## 3.- Asegurar un compromiso constante con los objetivos.

La planeación debe convertirse en un hábito. Ello requiere que la planeación sea lógica y clara , sin excesos de optimismo , para que asumamos el compromiso de ponerla en práctica a pesar de los problemas que se nos presenten.

## 4.- Tener en cuenta cual es el secreto para triunfar en ese negocio.

En la mayoría de los casos es difícil contestar esto en un principio. Conforme nos vamos adentrando en el conocimiento de nuestra empresa y de su entorno es más fácil precisarlo. Sin embargo, es importante que tengamos presente que si primero identificamos cuales son los probables factores de éxito y después comprobamos si sirven o no, es probable que lleguemos a la esencia del problema.

5.- Imaginar que no se tienen las limitaciones actuales para el negocio.

Generar conciencia de lo que podría ser el estado ideal de su negocio , aunque pudiera parecer imposible en el presente , puede hacer ver las limitaciones de un modo muy diferente y percibir las como situaciones que sí tienen solución y concentrarnos en las formas de eliminar esos obstáculos.

6.- Mantener un actitud positiva.

Adoptar una actitud positiva hace descubrir nuevas maneras para resolver los problemas.

7.- No tener miedo de decir lo que pensamos.

Es fundamental que podamos hacer valer nuestro punto de vista y que podamos decir en lo que no estamos de acuerdo.

Hay que aprender a escuchar y también aprender a decir las cosas, con ello generaremos una comunicación efectiva compuesta de veracidad y confianza.

8.- Tomar en cuenta los cinco aspectos que envuelve el posicionamiento:

- 1.- Medir las necesidades de los consumidores
- 2.- Agrupar a los consumidores con necesidades similares en segmentos
- 3.- Graficar dichos segmentos de acuerdo a las necesidades y grado de atracción
- 4.- Estimar el punto en que los competidores pueden o desean encontrar dichas necesidades y

5.- Con base a esta información identificar nichos, oportunidades para el diseño y entrega de productos o servicios mejor proporcionados que la competencia para encontrar las necesidades importantes de los consumidores.” (1)

Con ello podrá organizar las entrevistas , la producción y la entrega de todos sus productos .

Es importante pues que haga el: “ análisis, la adaptación, activación y la evaluación ” (2) de su mercado.

## 5.2 EMPRESA DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### CONTEXTO GENERAL

Desde 1995 el país ha estado viviendo una fuerte crisis caracterizada por la falta de confianza de la población y de las empresas tanto hacia el futuro de la economía como de la Nación en su conjunto.

En esas circunstancias todos los pronósticos financieros acabaron fallando y lo que en un principio parecía un simple error de flujo de efectivo a corto plazo, se convirtió en un proceso de recesión ( el PIB cae 7%, con inflación de 55% y devaluación de 88% ) que al parecer se extenderá al menos hasta mediados de 1996.

En este panorama dicha empresa vió decrecer sus utilidades en 1995.

Tratando de ver como será el contexto económico de 1996 , se observa que el clima de desconfianza y la desinformación siguen siendo preponderantes , a pesar de que las autoridades aseguran con insistencia que la recuperación ya inició y que se le podrá notar claramente durante mediados de 1996 y predice que la economía crecerá 3%, la inflación será de 21% y no habrá devaluación. ( Las cifras que se usarán en la compañía son: 2%, 30% y 10% respectivamente.)

Si estos pronósticos se cumplen dentro de márgenes aceptables, debemos esperar que en 1996 el mercado mantenga el

comportamiento observado durante el segundo semestre de 1995 , es decir , se podrán producir y vender cuando menos el 90% de la capacidad media con un aumento promedio en los precios de 30% para totalizar un incremento bruto en la venta producida de alrededor del 43%.

A partir de ese volumen de ventas , la empresa contará con los recursos suficientes para:

- Financiar sus inversiones y la expansión inflacionaria de su capital de trabajo , sin repartir utilidades , ni requerir dinero fresco de los inversionistas , ni mermar su potencial de producción.

- Aumentar los sueldos promedio de los empleados un 20%.

- Invertir en la contratación de más y mejor personal en áreas clave para el crecimiento.

- Dedicar más recursos netos a la capacitación y el desarrollo de personal.

## ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y OPERATIVOS.

La estrategia comercial se realiza y complementa mediante múltiples medidas de organización y operación:

° Renombrar a la Dirección Corporativa de Ventas como Dirección Comercial y dotarla de las siguientes características y funciones:

- Capacidad de formular y llevar a cabo planes de mercado y programas de ventas y de relaciones públicas , así como de crear y mantener bases de datos con clientes actuales y potenciales.

- Existencia de un verdadero equipo de ventas encabezado por el director del área y un coordinador.

- Implementación de estrategias y acciones específicas para la prospección y venta de productos, para el seguimiento adecuado de las propuestas enviadas y la atención especial a grandes clientes.

- Redefinición del papel y responsabilidades de los vendedores, asignándoles el nombramiento y funciones de consultores especializados.

- Contratación de más consultores de diferentes niveles para que ni los socios ni directivos ocupen esos puestos.

- Establecimiento de metas individuales claras en cuanto al número de clientes a contactar , visitar y atender , así como en cuanto al tipo y volumen de sus ventas.

- Establecimiento por escrito de políticas y procedimientos claros de precios y descuentos.

- Asignación a los consultores de la función de cotizar los proyectos , a partir de las bases que reciban de las áreas de proyectos y producción y de las políticas comerciales de la compañía.

- Asignación a los consultores de la responsabilidad de concertar, comunicar y , en su caso , esclarecer , todo lo relativo a las condiciones de contratación , facturación y cobranza de los proyectos.

- Coordinar la realización de estudio de calidad de servicio de la empresa , así como analizar y difundir los resultados.

° Crear la División de Producción Cuantitativa, como una dirección independiente de alto nivel , conformada con las Gerencias de Campo y Preproceso.

- Operar como centro de costos , proveedor de las áreas de proyectos.

- Mejorar la organización de la administración del personal (selección, motivación, evaluación) y la eficiencia de la producción.

- Mejorar el nivel técnico del área , especialmente en lo que respecta al muestreo y los mecanismos de recolección y pre-procesamiento de la información.

° Renombrar a la División de Estudios Cuantitativos como División de Estudios de Mercado y Comunicación.

° Fortalecer el papel y responsabilidad de las divisiones de productos-proyectos (Estudios de Mercado y Comunicación, Estudios de Calidad de Servicio, Investigación para el Desarrollo de Personal y Estudios Cualitativos), en cuanto a:

- Creación y mejoramiento de productos de investigación.
- Mejora evidente en la capacidad de atención a los clientes y de entendimiento de sus necesidades.
- Incremento sustancial de la cantidad y calidad del diseño y análisis de los proyectos y en la presentación de resultados.

° Formalizar y profundizar las acciones en torno al desarrollo del personal , mediante:

- Crear una Gerencia de Recursos Humanos que se encargue de todo lo relativo a: selección , contratación , inducción , capacitación y motivación del personal , así como de la administración de puestos, salarios y prestaciones , políticas y sistemas de retribución , eventos de celebración , expedientes de personal y relaciones laborales.

- Mantener en la Dirección de Administración y Finanzas todo lo relacionado al cálculo , preparación y pago de la nómina, incluyendo lo relativo a pago de impuestos , IMSS y SAR.

- Contar con un catálogo de puestos completo y actualizado, así como con las correspondientes valuaciones , y a partir de 1996:

- \* Corregir los problemas de equidad interna que se detecten.

- \* Normar las contrataciones y asignaciones salariales a partir del catálogo de puestos.

- Revisar los sueldos que se pagan en la empresa de acuerdo a la situación actual del mercado laboral y tomar las medidas necesarias para alcanzar y mantener un adecuado nivel de

competitividad en la materia e incrementar la proporción del pago variable por desempeño respecto las retribuciones totales de los empleados , especialmente entre gerentes y directivos.

- Incrementar sensiblemente la inversión y el número de acciones en materia de capacitación.

- ° Continuar con el desarrollo de los manuales de políticas y procedimientos más importantes para la empresa en las áreas de ventas, proyectos y producción.

- ° Contar con sistemas administrativos y contables que permitan:

- Un mayor y mejor seguimiento de los presupuestos de ingresos y gastos.

- Contar con costos reales a nivel proyecto, para poder evaluar y mejorar la rentabilidad de la venta.

- Correlacionar efectivamente los datos financieros y operativos.

- ° Continuar con el desarrollo informático de la compañía , con atención preferente a la introducción de sistemas de información , mejoramiento de los sistemas de producción , tecnología de redes y telecomunicaciones.

**MISIÓN:** Contribuir al éxito de las organizaciones humanas, proveyéndolas de información de excelencia, obtenida mediante la aplicación de preguntas y el registro , proceso y análisis de las respuestas , de forma tal que se garantice la satisfacción total de clientes , empleados y accionistas .

Básicamente podemos resumir su filosofía y valores, orientándose a:

**La Sociedad:** Brindando un servicio objetivo, respetando e interesándose por las diferentes formas de pensar , cumpliendo con sus metas empresariales y colaborando con el desarrollo nacional.

**El Mercado:** Tratando de identificar las necesidades de nuestros clientes para dar una respuesta específica a las mismas , mediante un servicio de calidad en donde la eficiencia y la eficacia sea el distintivo de la compañía, así como la fidedignidad, ética y claridad en el manejo de la información requisitada, de manera que el cliente tenga un concepto exacto de la visión que tienen los consumidores finales del producto o servicio que comercializan.

**Su Gente:** Mediante un planteamiento claro de objetivos , y considerando el valor agregado del personal buscando su realización individual y profesional por medio de la capacitación y su trabajo diario, fomentando la creatividad aunada a un alto grado de responsabilidad en sus acciones, llegando a la consecución de sus objetivos a corto plazo mediante la evaluación, cooperación y el trabajo en equipo de las personas y áreas , ya que en la medida en que hagan suyas las metas organizacionales se lograrán los resultados operativos deseados y se optimizará la actuación.

Permanencia o Continuidad: En la medida en que se satisfagan las necesidades de los clientes y se busque la mejora constante en las operaciones conjuntando la vanguardia tecnológica , el desarrollo humano y la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la empresa mantendrá un liderazgo que le dará por consecuencia un incremento en ventas obteniendo así mayor rentabilidad y solidez en la industria.

### ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.

La empresa se encuentra dividida básicamente en tres divisiones:

1. División de Estudios Cuantitativos.
2. División de Estudios Cualitativos.
3. División de Estudios de Calidad.

### OBJETIVOS DE CALIDAD DE SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD.

- 1.- Alcanzar un nivel de 90 % de satisfacción de clientes y/o primer lugar de la empresa en el mercado.
- 2.- Sostener un tiempo real de entrega por proyecto vs. tiempo programado de alrededor de 5.0 %
- 3.- Contar con manuales de organización de las direcciones divisionales, corporativas , gerencias , al 100 % revisados y actualizados de manera anual.

4.- Contar con un sistema de información gerencial adecuado y estructurado al 100 % de las áreas.

5.- Lograr que todas las direcciones divisionales y corporativas elaboren y operen presupuestos anuales de ingresos, egresos, inversiones y utilidades con una variación mínima de 20.0 %

6.- Tener al 100 % documentados los métodos y procedimientos administrativos, revisados de manera anual y que éstos se lleven a cabo según métodos y procedimientos autorizados.

7.- Tener documentados al 100 % los métodos y procedimientos de producción revisados de manera anual y que éstos se lleven a cabo según métodos y procedimientos autorizados.

#### OBJETIVOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1.- Contar con un catálogo de definición y valuación de puestos previamente indicados en los manuales de organización.

2.- Contar con un reglamento interior de trabajo revisado de manera anual.

3.- Que el 100 % de los empleados contratados cumplan por lo menos con el 80% de los requerimientos del puesto.

4.- Lograr que el 100 % de los empleados reciba una inducción 80 % eficiente, así como emitir el boletín interno con 100 % de regularidad.

5.- Lograr un nivel de capacitación por empleado tal que el 80% de ellos exceda sus habilidades y conocimientos técnicos que su puesto requiera.

## **ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

1.- Para lograr el posicionamiento comercial se debe de tener clientes que ofrezcan continuidad, es decir , que se realicen estudios periódicos sobre ellos. No se recomienda una cartera totalmente pulverizada sino más bien clientes de diversas industrias pero de gran tamaño, esto por la solidez que ofrecen dadas las condiciones económicas actuales.

2.- Proporcionar a las divisiones el mayor soporte técnico y de servicios que requiera, para que de esta manera se de un servicio óptimo, mediante la constante optimización de recursos y la actualización de sistemas, técnicas y métodos de investigación.

3.- Instaurar una filosofía en la cual se apoye al crecimiento del talento del personal , mediante la capacitación , sana delegación , y elaboración de equipos de trabajo efectivos y profesionales.

4.- Modernizar los sistemas y esquemas de organización y operación de toda la empresa, con énfasis en la automatización, las telecomunicaciones y una adecuada estructuración de procedimientos, lo cual redundará en mejores y más efectivos sistemas de valuación y control , que por consiguiente incrementarán la rentabilidad de la empresa.

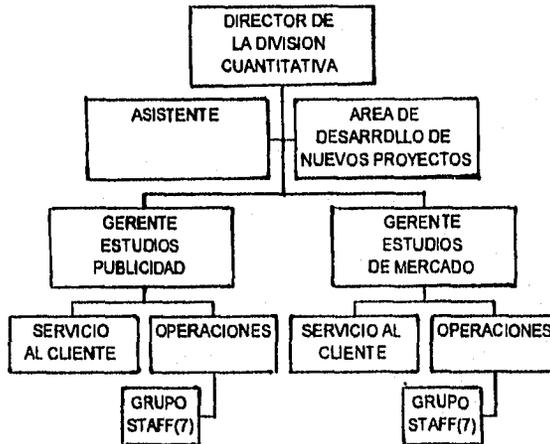
## PLANES Y ESTRATEGIAS PARA LA DIVISIÓN CUANTITATIVA

### (INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, OPINIÓN Y PUBLICIDAD)

La división de Estudios de Mercado, Opinión y Publicidad está dirigido por el Lic. Jorge López Cárdenas y actualmente se están llevando a cabo importantes cambios dentro de esta área , básicamente al separar la parte de campo y preproceso de su coordinación, creando así un área de producción específica.

Su estructura actual quitando la parte de preproceso y campo se encuentra delimitada de la siguiente manera:

#### DIVISIÓN DE ESTUDIOS IMOP



## OBJETIVO GENERAL DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, OPINIÓN Y PUBLICIDAD:

Lograr que la Empresas Comerciales, Industriales, de Servicio y de Opinión Pública cuenten con elementos de investigación y estudios de tipo cuantitativos que los ayuden a la correcta toma de decisiones , formando parte de su sistema continuo de información y proporcionando un servicio adicional e integral.

## OBJETIVOS PARTICULARES DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, OPINIÓN Y PUBLICIDAD:

- Desarrollar y vender productos de investigación cuantitativa por medio de métodos y técnicas numéricas para la obtención de información y descripción del mercado de interés.

- Analizar y diseñar cualquier tipo de estudio cuantitativo.

- Diseñar, administrar y operar estudios que buscan evaluar la eficiencia publicitaria.

- Aplicar encuestas de la mejor manera posible, minimizando errores para proporcionar datos precisos que ayuden a la toma de decisiones.

- Analizar y evaluar los resultados finales para presentarlos al cliente.

Hay que tomar en cuenta que durante el período de 1994- 1995 el área de estudios cuantitativos se vió afectada básicamente en los siguientes aspectos:

- Nulo desarrollo del personal. Sólo se trabajó al vapor para ir realizando los proyectos que surgieran.

- Se empezó a trabajar de manera más intensiva con las áreas de campo, tabulación y preproceso.

- Alta rotación de personal.

- Las ventas se realizaron a clientes nacionales, pero las más importantes fueron las internacionales, ya que representan un ingreso en dólares, para costos que se generaron en pesos.

- La venta de 1994, cerraron un 12.5 menos de lo que se había presupuestado.

- Crisis en el mercado, la tendencia fue de crecimiento en número de clientes pero disminución en el volumen de proyectos requeridos.

- El ambiente organizacional fue considerado muy bueno.

## IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS ACTUALES QUE PRESENTA EL ÁREA:

- Existen manuales de procedimientos en lo que respecta a campo y preproceso , pero el área de proyectos que es de las que más fases lleva a cabo en la operación , no cuenta con ningún apoyo en la parte de procedimientos.

- Falta personal realmente capacitado.

- Se requiere de la identificación del talento del personal para entrenarlo en función de que realicen con mayor calidad su trabajo y que éstos sean especialistas en lo que hacen.

- No existe una coordinación eficiente con el área de ventas.

- Alta capacidad de producción cuantitativa pero reducida capacidad de diseño y análisis de las estrategias y resultados de ventas.

## ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO PARA MEJORAR EL ÁREA:

- Separar el área de preproceso y campo para mantener mayor control y coordinación en las áreas.

- Elaborar manuales de procedimiento para el área de proyectos y actualizar los que se tienen para campo y preproceso.

- Contratar personal, según necesidades específicas, pero de mayor capacidad y nivel.

- Fomentar la flexibilidad en la creación de procedimientos, y adaptarlos al cambio.

- Crear un grupo de enlace operacional entre las áreas de preproceso y campo con una persona capaz de dirigirlo y dar solución eficiente a los procesos.

- Continuar con el apoyo del director del área para dar continuidad a las ventas, en las cuales ya tiene experiencia con esta compañía.

- Dar seguimiento eficiente a la labor de venta realizada, para que el cliente se encuentre convencido del servicio y continúe trabajando con nosotros.

- Cooperar con las áreas de venta para cerrar un negocio y presentar el proyecto con el debido profesionalismo, en cuanto a calidad y tiempo de respuesta.

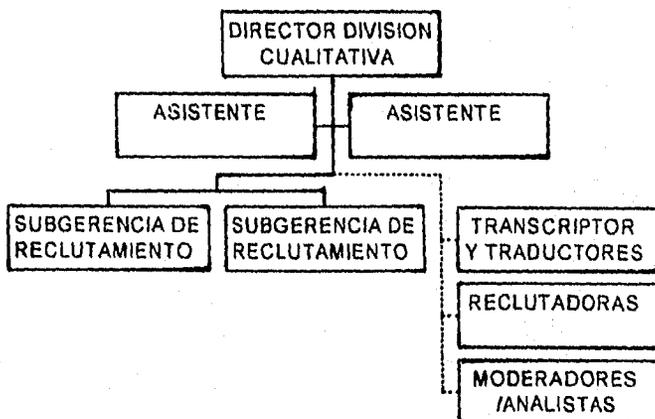
- Las cotizaciones y tiempos de entrega estarán a cargo del área donde el vendedor deberá consultar antes de cerrar la operación y evitar así conflictos.

## PLANES Y ESTRATEGIAS PARA LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS CUALITATIVOS.

La división de Estudios Cualitativos está dirigida por el Lic. Erik Déborez y actualmente existe un crecimiento importante en esta área.

Su estructura actual se encuentra delimitada de la siguiente manera:

### DIVISIÓN DE ESTUDIOS CUALITATIVOS



## OBJETIVO GENERAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS CUALITATIVOS:

Elaborar reportes que satisfagan necesidades de información de Empresas Comerciales, Industrias de Servicio y de Opinión Pública, mediante estudios que consignan conocer ideas, actitudes, opiniones, necesidades subyacentes, para la correcta toma de decisiones sobre el mercado , el producto, la plaza , el precio y la promoción que éstas entidades requieran.

## OBJETIVOS PARTICULARES DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS CUALITATIVOS:

- Llevar a cabo sesiones de grupo y/o entrevistas profundas dirigidas de la mejor manera posible y con el personal capacitado para obtener información en relación a los objetivos planteados en el proyecto.

- Elaborar estudios que contribuyan con información para apoyar al área de estudios cualitativos, elaborando cuestionarios o profundizando en proyectos especiales que así lo requieran.

- Apoyarse en variables cuantitativas y cualitativas para que el área de mercadotecnia de una empresa determine las variables que afectan la aceptación o rechazo de sus productos o imagen.

- Elaborar los proyectos , guías de tópicos , reclutamiento , realización de sesiones o entrevistas , interpretación y análisis de la misma , elaboración del reporte , para su posterior presentación al cliente.

El año de 1995 el área de estudios cualitativos se vió influida bajo los siguientes aspectos:

- Crecimiento real con nuevos clientes y posicionamiento cada vez mayor en el mercado.
- Expectativas de encontrar nuevos mercados, en específico de opinión pública y de la combinación cuali-cuanti.
- La situación mejoró a partir de Julio de 1995.
- Mayor trabajo en equipo de proyectos cuali- cuanti.

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ACTUALES QUE PRESENTA EL ÁREA:

- No existen manuales de procedimientos en lo que respecta al área en general.
- Se requiere de capacitar gente y que éstos sean especialistas en su trabajo.

## ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO PARA MEJORAR EL ÁREA:

- Capacitar al personal en cursos específicos, tales como redacción, computación e implementar un curso con los psicólogos en mercadotecnia para que desempeñen mejor su trabajo.

- Elaborar manuales de procedimiento para el área.

- Contratar dos personas más en el área, un asistente de Director y una secretaria, que apoye el formateo y presentación de documentos al cliente.

- Dar seguimiento eficiente a la labor de venta realizada, para que el cliente quede convencido en el servicio y continúe trabajando con nosotros.

- Incrementar la capacitación interna del personal, para que se puedan delegar actividades y fomentar el trabajo en equipo, sin que el Director se desligue de la operación.

- Estructurar junto con ventas un plan de descuentos para los clientes que compren un paquete anual o semestral , para promover más ventas.

- Cooperar con el área de ventas para cerrar un negocio y presentar el proyecto con el debido profesionalismo, en cuanto a calidad y tiempo de respuesta.

- Hacer que la empresa se identifique en el medio, poco a poco, como un área cualitativa.

- La política de precios se tendrá delimitada por la misma área, de manera que el vendedor consultará antes de cotizar con el director

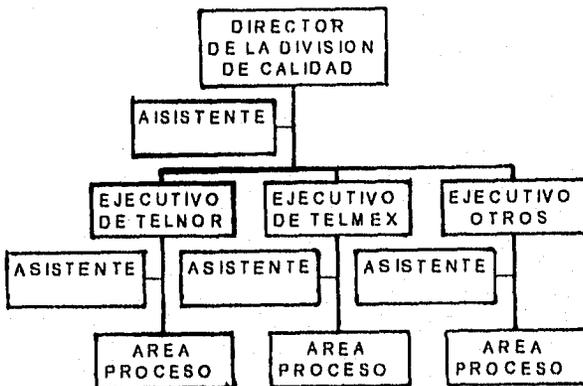
específico y discutirá con él las particularidades que el estudio implique, en coordinación de número y fecha de sesiones.

## PLANES Y ESTRATEGIAS PARA LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE CALIDAD.

La división de Estudios de Calidad está dirigida por el Lic. Oscar Gutiérrez y actualmente se están llevando a cabo cambios importantes dentro de esta área, como el hecho de la creación de una nueva área de producción haciendo más especializado el trabajo de las áreas de proyectos.

Su estructura actual quitando la parte de campo telefónico se encuentra delimitada de la siguiente manera:

### DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE CALIDAD



## OBJETIVO GENERAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE CALIDAD.

Satisfacer las necesidades del cliente mediante la elaboración de estudios a Empresas Comerciales , Industriales, de Servicio y Sociales, que proporcionen datos reales sobre la calidad del servicio o productos que prestan a sus clientes, así como los factores que derivan de su operación, para que sus directivos puedan tomar decisiones correctas cuyos efectos se podrán determinar en el tiempo.

## OBJETIVOS PARTICULARES DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE CALIDAD:

- Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la elaboración de estudios que se relacionen particularmente con la calidad de su producto.

- Ayudar a identificar necesidades específicas, expectativas y niveles de satisfacción que reciben los consumidores finales de nuestros clientes para que éstos puedan implementar acciones de mejora en función a la información y análisis de la situación que les proporcionemos.

El año de 1995 el área de calidad se vio afectada básicamente en los siguientes aspectos:

- No hubo crecimiento real en nuevos clientes, dada la crisis interna que sufre el país.

- Se empezó a trabajar de manera más intensiva con las áreas de campo, descuidando un poco el área de proceso.

- Alta rotación de personal.

- Las ventas son dependientes en su mayoría de tres clientes que representan la mayor colocación que tiene el área.

- Las ventas de 1995 cerraron un 14 % menos de lo que se había presupuestado.

- Crisis en el mercado, la tendencia fue la de mantener el número de clientes pero disminuyó el volumen de proyectos manejados.

- Ambiente organizacional considerado como bajo, por el nivel de apertura que se permite en el área , pero de alta productividad en el momento de impactar en resultados.

- El mercado mexicano, día a día se ha enfocado más al precio que al producto, esto es una desventaja, al enfocarse más al incremento de la productividad y a la disminución de gastos, en lugar de considerar una mejora de sus niveles de calidad que no reditúa de manera inmediata, pero que a largo plazo brinda más beneficios.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ACTUALES QUE PRESENTA EL ÁREA:

- No existen manuales de procedimientos en lo que respecta al área de proceso. Se encaminó el esfuerzo para apoyar al área de campo, descuidando en su totalidad al área de proceso, creando un clima de poca integración del área, ya que en su momento se sintió desplazada sin perder su ritmo de trabajo y eficientes resultados.

- Falta personal realmente capacitado, donde debe darse prioridad al desarrollo de la tecnología del producto.

- Mayor esfuerzo para el desplazamiento del producto, cerrando más negocios por medio de la compenetración con el cliente y ofreciéndole lo que él realmente requiere.

- Dependencia total hacia clientes, de los cuales no se puede asegurar su permanencia.

- El equipo de proyectos es deficiente y carece de liderazgo.

- Actualmente no cuenta con proyectos nuevos.

## ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO PARA MEJORAR EL ÁREA:

- Separar el área de proceso de la de campo, para contar así con mayor control y especialización.

- Elaborar manuales de procedimientos para el área de proceso.

- Contratar dos personas más en el área de proceso (técnicos de procesamiento), los cuales prepararán la información para que los ejecutivos puedan llevar a cabo su labor de análisis, realizar tablas y adecuar en general la base de datos.

- Dar seguimiento eficiente a la labor de venta realizada para que el cliente quede convencido en el servicio y continúe trabajando con nosotros.

- Cooperar con las áreas de venta para cerrar un negocio y presentar el proyecto con el debido profesionalismo, en cuanto a calidad y tiempo de respuesta.

- De justificarse el crecimiento, llevarlo a cabo de forma modular.

- El Director del área elaborará un diagnóstico real de necesidades específicas de capacitación de su personal.

- Impulsar a los vendedores para que hagan mayor promoción identificando nichos en el mercado.

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Dadas las características de dicha empresa y por la situación en la que se encuentra se piensa que en 1996 y 1997 la maquila de estudios deberá convertirse en su ventaja competitiva.

La maquila de estudios es el proceso que incluye la realización de proyectos en los cuales los clientes se encargan del diseño y análisis y solicitan solamente traducciones , adaptaciones operativas , trabajo de campo, captura y validación de datos.

Así pues se percibe a la maquila de estudios como una línea de mucha importancia para la salud financiera de la compañía en el corto plazo , pues además de ser un importante soporte económico será cantera de capacitación para el desarrollo de las otras líneas de producción.

Por todo lo anterior es necesario elevar la calidad del servicio de maquila mediante la formación de un equipo de trabajo eficiente y que cuente con talento en materias tales como: dominio del idioma inglés , traducción , conocimiento de diferentes sistemas de captura de datos , coordinación y atención al cliente.

- (1) Service Breakthroughs. James L. Heskett, W.Earl Sasser,Jr. ,  
Christopher W. L. Hart, The Free Press, New York, Pág. 55
- (2) Strategic Marketing. Philipe Kotler y Alan R. Andreasen,  
Editorial Prentice-Hall , 2a. edición en español , México 1987,  
Pág. 256

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las empresas en México y sobre todo la pequeña empresa debe hoy más que nunca , tomar conciencia de que el éxito no llega espontáneamente y sin planeación.

No importa el tamaño, ni el tipo de empresa que estemos dirigiendo debemos desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, de manera natural; y desarrollar el sistema de planeación que se adapte idealmente a las características propias y únicas de nuestra empresa.

En muchas ocasiones cuando pasamos por una dificultad ; en vez de dar rienda suelta a nuestro potencial, concentramos toda la atención en minimizar las pérdidas.

Tenemos pues, que capitalizar los “ fracasos ” y recordar que si bien la creatividad , la productividad , la voluntad y la inspiración tienen mucho que ver, es sobre todo la actitud que tomemos , lo que hace la diferencia.

Los administradores deberán desarrollar un pensamiento caracterizado por la receptividad , la sensibilidad , la dirección y el acondicionamiento a nuevas circunstancias.

La planeación no significa caer en una rutina agobiante y aburrida para todas las cosas que llevemos a cabo.

La planeación es la manera estructurada de conjuntar las cosas que nos llevarán a aumentar las probabilidades de llegar a nuestro futuro deseado sin que ello empobrezca nuestra capacidad de asombro ante las circunstancias y personas que nos rodean ; y sobre todo sin

dejar de vivir nuestro tiempo presente que es el único que en realidad tenemos.

La planeación estratégica es una herramienta para establecer objetivos más reales , mejorar la comunicación capacitar eficientemente al personal y ser conscientes del medio ambiente que rodea a la empresa.

La planeación estratégica jamás pretenderá sustituir nuestra intuición y criterio.

Empecemos pues a pensar y creer en la idea de que se puede encontrar grandeza en el hombre y más aún, pensemos en encontrarla en nosotros mismos pues esa, puede ser una nueva forma de empezar a planear nuestras vidas.

## BIBLIOGRAFÍA.

### ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

David R. Hampton,

Mc Graw-Hill , 2a.edición en español , México 1989.

### SELECCIONES DEL READER'S DIGEST

Tomo XCVIII , Núm 589

Diciembre de 1989

### ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Harold Koontz y Heins Weihrich,

Mc Graw-Hill , 10a. edición , México 1994.

### ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Gary Dessler,

Editorial Prentice-Hall , 4a. edición , México 1992.

### NOS VEREMOS EN LA CUMBRE

Zig Ziglar,

Editorial Diana, 1a. edición , México 1978.

### LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

H.Igor Ansoff,

Ediciones Universidad de Navarra S.A.

**EL EJECUTIVO EFICAZ**

Dr. Paul Hersey,

Editorial IDH , 2a. edición , México 1991.

**WHY LEADERS CAN'T LEAD**

Warren Bennis,

Soundview Executive Book Summaries

File: Management

Vol. 11 No.11 113 parts Part 3 November 1989.

**REDISEÑANDO EL FUTURO**

Russell L. Ackoff,

Editorial Limusa.

**FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**

William J. Stanton y Charles Futrell,

McGraw-Hill , 4a. edición en español , México 1989.

**ADMINISTRACIÓN**

David R. Hampton ,

Mc Graw-Hill , 3ra. edición , México 1990.

**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ESPASA**

Editorial Espasa-Calpe S.A. , Madrid 1979

**LA MENTE DEL ESTRATEGA**

Kenichi Ohmae,

McGraw-Hill.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

George A. Steiner,  
Editorial Continental , 13a. edición , México 1991.

**EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Kenneth R. Andrews,  
Ediciones Universidad de Navarra S.A., Pamplona-España 1977.

**UN LÍDER NO NACE, SE HACE**

Ted W. Engstrom,  
Editorial Betania,  
Grand Rapids, Michigan 1976.

**EL MOMENTO DE LA VERDAD**

Jan Carlzon,  
Ediciones Diaz de Santos, S.A. , 1990.  
Madrid - España.

**LIDERAZGO DE EXCELENCIA**

Miguel Angel Cornejo,  
Editorial Grad, S.A. de C.V.  
México, 1990.

**SERVICE BREAKTHROUGHS**

James L. Heskett, W.Earl Sasser,Jr. , Christopher W. L. Hart  
The Free Press, New York

**STRATEGIC MERKETING**

Philippe Kotler y Alan R. Andreasen,  
Editorial Prentice-Hall , 2a. edición en español , México 1987.